

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Andrea Zázvorková

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

POSTAVENÍ PERSONALISTY VE SPOLEČNOSTI
CADENCE INNOVATION k.s.

Position of Personnel Officer in Cadence Innovation k.s.

DP - PE - KPE – 200969

Bc. ANDREA ZÁZVORKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Pavla Řehořová, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jiří Bulíček, Personální ředitel společnosti Cadence Innovation k.s.

Počet stran: 63

Počet příloh: 6

5. leden 2009

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta
Katedra podnikové ekonomiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea ZÁZVORKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Postavení personalisty ve společnosti
Cadence Innovation k.s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Základní popis personálních činností, obecné rysy funkce personalisty v podniku.
Představení vybrané společnosti.
Praktická aplikace vybraných personálních činností ve společnosti Cadence Innovation k.s.
Personalistika v číslech.
Zhodnocení a doporučení, návrh strategie.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

60 - 70

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. Human Resources and Personnel Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1995. ISBN 0070695725.

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H+H, 2005. ISBN 80-86022-65-X.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavla Řehořová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Ing. Jiří Bulíček


Cadence Innovation s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

22. května 2009


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2008

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Pavle Řehořové, Ph.D. za odborné vedení a za konzultace při zpracovávání diplomové práce.

Zvláštní poděkování patří panu Ing. Jiřímu Bulíčkovi, personálnímu řediteli společnosti Cadence Innovation k.s., za spolupráci a ochotu při vypracovávání diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mě podporovali během realizace diplomové práce, zvláště mému manželovi Lukášovi, který mi byl zdrojem optimismu ve chvílích, kdy toho bylo nejvíce třeba.

Andrea Zázvorková

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. ledna 2009

Bc. Andrea Zázvorková

RESUMÉ

Cílem diplomové práce je představit a analyzovat jednotlivé personální činnosti ve vybrané společnosti – vytváření a analyzování pracovních míst, personální plánování, získávání a následné přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, otázka pracovních vztahů, péče o pracovníky a personální informační systém.

V případě této diplomové práce se jedná o analýzu personálních činností ve společnosti Cadence Innovation k.s., konkrétně v závodě Liberec.

Analyzuji a hodnotím zde konkrétní personální činnosti, silné a slabé stránky společnosti a možné příležitosti či hrozby. V závěru práce se zabývám řešením konkrétního problému.

Diplomová práce je založena na porovnání teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi ze společnosti, které jsem získala v průběhu svého zaměstnání na pozici Personalista ve společnosti Cadence Innovation k.s.

SUMMARY

Main goal of this thesis is to introduce and analyse various personnel activities in choosed company. Between these activities belong creating and analysing of working places, personnel planning, workers recruitment and evaluation, workers placement, working place ending procedure, work remuneration, education and advancement, employee relations, care of workers and personnel information system.

In this thesis are analysed personnel activities in company Cadence Innovation k.s. in Liberec.

There are analysed specific personnel activities, their strengths and weaknesses, opportunities and threats. In the end there is a solution for specific problem.

This thesis is based on confrontation between theoretical knowledges and practical experiences from company, which I got during the time on working position Personnel officer in company Cadence Innovation k.s. in Liberec.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální oddělení

Tvorba pracovních míst

Personální plánování

Získávání a výběr pracovníků

Hodnocení pracovníků

Rozmísťování pracovníků

Odměňování

Vzdělávání a rozvoj

Pracovní vztahy

Péče o pracovníky

KEY WORDS

Personnel department

Production of work stations

Personnel planning

Workers recruitment and selection

Workers evaluation

Workers placement

Remuneration

Education and advancement

Employee relations

Care of workers

1. ÚVOD.....	12
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	14
2.1 Základy personálního managementu	14
2.2 Hlavní úkoly personální práce	15
2.3 Personální činnosti.....	16
2.3.1 Vytváření a analyzování pracovních míst	18
2.3.2 Personální plánování	18
2.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	19
2.3.4 Hodnocení pracovníků.....	19
2.3.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	20
2.3.6 Odměňování	20
2.3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
2.3.8 Pracovní vztahy	21
2.3.9 Péče o pracovníky.....	21
2.3.10 Personální informační systém.....	21
3. PREZENTACE SPOLEČNOSTI.....	22
3.1 Vznik a historie společnosti Cadence Innovation k.s.	22
3.2 Právní forma podnikání	23
3.3 Předmět podnikání.....	23
3.3.1 Výroba	24
3.4 Organizační struktura společnosti	26
3.5 Struktura zaměstnanců.....	28
4. PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1 Personální management ve společnosti Cadence Innovation k.s. – závod Liberec... 29	
4.2 Vytváření a analyzování pracovních míst	33
4.3 Personální plánování	35
4.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	36
4.5 Hodnocení pracovníků.....	44
4.5.1 Kvalifikační požadavky	46
4.5.2 Rozvojové cíle a rozvojové programy	47
4.5.3 Celkové hodnocení	48
4.6 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	49
4.7 Odměňování	54
4.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	55
4.9 Pracovní vztahy	57

4.10 Péče o pracovníky.....	59
4.11 Personální informační systém.....	60
5. SWOT ANALÝZA	62
5.1 Silné stránky	62
5.2 Slabé stránky	63
5.3 Hrozby společnosti	64
5.4 Příležitosti společnosti.....	64
6. DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI.....	65
7. ZÁVĚR.....	73
8. POUŽITÁ LITERATURA.....	75
9. PŘÍLOHY	77

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

§		paragraf
A	Austria	Rakousko
a.s.		akciová společnost
BOZP		bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CM		celková mzda
CZ		Česká republika
D	Deutschland	Německo
Dipl. Ök.	r Diplomökonom	diplomovaný ekonom
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	ukazatel ziskovosti společnosti
EMS	Environmental Management Systems	ochrana životního prostředí
GŘ		generální ředitel
H	Hungary	Maďarsko
HR	Human Resources	lidské zdroje
ISO/TS		ISO - Mezinárodní organizace pro standardizaci / TS - technické specifikace
ISŘ		integrovaný systém řízení jakosti
JIT	Just in time	logistický systém
k.s.		komanditní společnost
KANBAN		logistický systém
Kč		Koruna česká
MHD		městská hromadná doprava
OHSAS	Occupational Health and Safety	norma systému jakosti
OPP		ochranné pracovní pomůcky
pers.		personální
PIS		informační systém
PO		požární ochrana
PŘ		personální ředitel

PSA	Peugeot Société Anonyme	PSA Peugeot Citro��n - značka výrobce automobilů
PSC��		po��tovn�� směrovací ���slo
P��		personální ��tvar
QMS	Quality Management Systems	system managementu kvality
s.r.o.		společnost s ru��en��m omezen��m
SAP		softwarov�� informační system vyu��z��van�� společností
SK		Slovensko
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	siln��, slab�� stránky, příležitosti a hrozby společnosti
t		tuna
TPCA		Toyota Peugeot Citro��n Automobile Czech - výrobce automobilů
VW		Volkswagen - značka výrobce automobilů
ZP		zákoník p��r��ce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Výrobní závody a největší zákazníci.....	24
Obr. 2 Organigram.....	26
Obr. 3 Základní struktura společnosti.....	27
Obr. 4 Základní struktura závodu Liberec.....	28
Obr. 5 Základní oblasti personálních činností.....	32
Obr. 6 Obsazení volných pracovních míst	34
Obr. 7 Jednotlivé složky celkového příjmu	38
Obr. 8 Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců	45
Obr. 9 Výcvik zaměstnanců a hodnocení účinnosti výcviku.....	56
Obr. 10 Přenos informací – informační tok zhora dolů.....	66
Obr. 11 Přenos informací – informační tok zdola nahoru	67
Obr. 12 Využívání svozových autobusů.....	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Personální náklady za měsíc 10/2007	35
Graf 2 Fluktuace zaměstnanců za období 2004 až 2007	40
Graf 3 Podíl kmenových a agenturních zaměstnanců	40
Graf 4 Odchody zaměstnanců dle hospodářských středisek	41
Graf 5 Nemocnost v závodě Liberec za období 2001 až 2006.....	42
Graf 6 Měsíční náklady na přijetí zaměstnance.....	43
Graf 7 Důvody ukončení pracovního poměru v závodě Liberec.....	52
Graf 8 Podíl placených nákladů na dopravu.....	71
Graf 9 Náklady společnosti na autobusovou přepravu.....	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Historie společnosti Cadence Innovation k.s.	22
--	----

1. ÚVOD

Dalo by se říci, že stále částečně v České republice platí skutečnost, že majitelé a vedení podniků soustřeďují svou pozornost především na technické záležitosti, realizaci výrobků a služeb, uspokojení požadavků zákazníka. V důsledku toho pak pracovní síly zůstávají v pozadí a význam personální práce je nedoceňován.

Výsledkem je, že personální oblasti se začíná klást důraz až ve chvíli, kdy se ve společnosti začne zvyšovat fluktuace, a nebo začnou odcházet zkušení zaměstnanci. A to i navzdory tomu, že již téměř každá společnost má své personální oddělení s příslušným vedením. Většinu kapacity tohoto oddělení ale zabírá administrativní práce, která je spojená se sestavováním pracovních smluv, hlášením personálních reportů nebo sledováním nemocnosti. Pro majitele a vedoucí pracovníky podniků se ale již výrazně rozšířily možnosti, jak se o správné personální práci poučit a využít ji ve svůj prospěch a hlavně ve prospěch podniku.

Také potřeba zabývat se pracovníky (lidskými zdroji) stále nabývá na významu, neboť kvalitní pracovní tým významnou měrou přispívá ke zvýšení produktivity a výkonnosti celého podniku.

V každém podniku musí být kladena mimořádná pozornost na utváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů, formování týmů z lidí, kteří si navzájem rozumějí a snášejí se, vytváření důvěry mezi vedením a pracovníky a na odbourávání možných sociálních překážek mezi pracovníky v různých pracovních funkcích a na různých úrovních řízení. Formování zdravých pracovních vztahů a odstraňování možných zdrojů konfliktů je v každém podniku úkolem mimořádně důležitým.

Z tohoto důvodu bych v diplomové práci chtěla upozornit na důležitost a nutnost provádění personálních činností ve společnosti, dále také na potřebu mít na personálních pozicích schopné a zkušené pracovníky, kteří nejen vědí, jakým způsobem řešit vzniklé situace, ale kteří zároveň dokáží zaměstnancům poradit, podpořit je a informovat je o možném řešení vzniklé situace.

Téma týkající se personální oblasti ve vybrané společnosti jsem zvolila z důvodu, že mne tato oblast zajímala v průběhu celého studia na vysoké škole a také z hlediska své praxe, neboť již tři roky působím na pozici personalisty a touto oblastí se zabývám.

Ve společnosti Cadence Innovation k.s., kterou jsem si vybrala pro analýzu personálních činností popisovaných v této diplomové práci, působím přes rok na pozici Personalisty a za tuto dobu jsem zde získala další cenné zkušenosti a měla jsem zároveň možnost proniknout do personálního systému, který zde funguje.

Z tohoto důvodu se v diplomové práci budu zabývat jednotlivými personálními činnostmi prováděnými ve společnosti, odpovědností za tyto činnosti a zároveň konkrétní vizualizací jednotlivých ukazatelů, jako je fluktuace zaměstnanců, přehled nemocnosti, náklady na přijetí zaměstnance atp. Zároveň provedu SWOT analýzu společnosti a pokusím se navrhnout vhodné řešení pro posílení slabých stránek společnosti.

Z důvodu neustále probíhajících změn ve společnosti, jako např. změna právní formy z komanditní společnosti na společnost s ručením omezeným, které se ale netýkají analyzované personální oblasti, jsem se rozhodla, že veškeré údaje a informace budou s platností do konce roku 2007, tudíž i právní formu společnosti budu uvádět jako Cadence Innovation k.s.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Základy personálního managementu

Personální management se zabývá především řízením lidských zdrojů. Personální řízení se zaměřuje na lidské zdroje při výkonu práce. Soubor těchto činností týkajících se člověka v pracovním procesu zahrnuje jeho získávání, formování, fungování a využívání. Dále také jeho organizování, hodnocení výsledků jeho práce, pracovní chování, firemní loajalitu, vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům.

Historické pojetí personální práce chápalo personální práci jako službu zajišťující na prvním místě administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, aktualizací a archivací dokumentů a informací ohledně zaměstnanců. [4]

V pozdější době však začalo být využívání personální práce chápáno jako konkurenční výhoda, kde významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovník i celý kolektiv.¹

V důsledku se pak stále více prosazovala aktivní role personální práce, tzn. personální řízení.

Personální řízení je rozděleno do čtyř obsáhlých kategorií:

1. **Zaměstnanost** (plánování, najímání, pohovory a umísťování perspektivních zaměstnanců).
2. **Vzdělávání a rozvoj** (management, rozvoj vedoucích pracovníků).
3. **Odměny** (benefity).
4. **Zaměstnanecké vztahy**. [10]

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. S. 13. ISBN 80-85943-51-4.

Personální řízení klade důraz na strategické hledisko personální práce. Tzn. formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli a navrhuje způsoby jejich dosažení.

Personální řízení se zaměřuje především na otázky související:

- s člověkem jako pracovní silou,
- s jeho zapojováním do práce v podniku,
- s využíváním jeho schopností,
- s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním,
- s přizpůsobováním se podnikovým potřebám,
- se vztahy pracovníka v podniku,
- s výsledky jeho práce,
- s náklady na lidskou práci,
- s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb atd.

2.2 Hlavní úkoly personální práce

Zásadním cílem podnikového řízení je výkonnost podniku, úspěšnost na trhu, dosahování žádoucího zisku a stálé zlepšování jeho výkonu a postavení na trhu.

Personální práce spočívá především:

- v hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylepšuje,
- v usilování o optimální využívání pracovníků,
- ve formování pracovní skupiny (týmu), v úsilí o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- v zajišťování personálního a také sociálního rozvoje pracovníků podniku,

- v dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a v neposlední řadě lidských práv.²

2.3 Personální činnosti

Personální management se realizuje prostřednictvím personálních činností:

1. **Vytváření a analyzování pracovních míst;** tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky.
2. **Personální plánování;** tj. odhadovat a plánovat potřeby pracovníků v podniku a jejich pokrytí a plánovat personální rozvoj pracovníků.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;** tj. činnosti, které musí zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala postačující množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.
4. **Hodnocení pracovníků,** neboli hodnocení pracovního výkonu pracovníků; tzn. zjistit, jak pracovník vykonává svou práci a jaké má pro ni předpoklady. Současně s ním projednat hodnocení a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru;** tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd.

Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. S. 18. ISBN 80-247-0602-4.

6. **Odměňování** a s ním další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a stimulování pracovníků, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**; tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy**; to se týká především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců neboli odbory, pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem.
9. **Péče o pracovníky**; tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, může to být např. stravování, sociálně – hygienické podmínky práce, aktivity volného času, životní podmínky pracovníků atd.
10. **Personální informační systém**; tj. zajišťování, uchování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností v podniku, dále pak poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly apod.³

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd.

Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. S. 20. ISBN 80-247-0602-4.

2.3.1 Vytváření a analyzování pracovních míst

Analýza pracovního místa poskytuje představu o vykonávané práci na dané pozici a tím vytváří i obraz o pracovníkovi, který by měl pracovní místo zastávat.

Popis pracovního místa pro danou pozici pomáhá detailněji specifikovat úkoly, metody, odpovědnosti a vazby, které jsou potřebné k výkonu práce.

Analýza pracovních míst by měla zobrazovat skutečnou práci v okamžiku jejího zajišťování, nikoliv jak by práce měla vypadat nebo jak vypadá na jiných pracovištích.

2.3.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů podniku tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, jak tyto cíle zajistit pomocí kvalitní pracovní síly. Toto plánování se týká pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku.

Personální plánování usiluje o to, aby podnik měl neustále pracovní síly:

- a) v potřebném množství,
- b) s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi,
- c) optimálně motivované,
- d) flexibilní a připravené na změny,
- e) optimálně rozmístěné,
- f) ve správný čas,
- g) s přiměřenými náklady.⁴

Zároveň je úkolem personálního plánování rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil i zdroje pokrytí této potřeby.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd.

Praha: Management Press, 1997. S. 31. ISBN 80-85943-51-4.

2.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Tyto personální činnosti mají zajistit, aby neobsazená pracovní místa ve společnosti přilákala významné množství odpovídajících uchazečů v žádoucím termínu. A to nejen získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale klíčovou roli hraje také získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků.

Pracovníci by měli být především zaujatí a motivovaní a měli by mít zájem podílet se na dosahování cílů celého podniku.

Nástroje vhodné k usnadnění získávání a stabilizace pracovníků v podniku mohou být následující:

- a) péče o pracovní podmínky,
- b) péče o sociálně-hygienické podmínky práce,
- c) péče o sociální rozvoj pracovníků,
- d) zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci,
- e) péče o personální rozvoj pracovníků,
- f) péče o vzdělávání pracovníků,
- g) význam organizace, její perspektivista,
- h) serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání. [1]

2.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci,
- b) sdělováním výsledků zjišťování,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.⁵

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. S. 166. ISBN 80-85943-51-4.

2.3.5 Rozmísťovanie pracovníků a ukončovanie pracovného poměru

Rozmísťovaním pracovníků lze označit kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy. Toto rozmísťovanie pracovníků je s cílem optimalizovat vztah člověka s pracovním místem a dosáhnout tak zlepšování pracovního výkonu.

Při této činnosti je především důležité sjednotit profily pracovníka na straně jedné a pracovního místa na straně druhé. Jedná se o nepřetržitý proces sladování počtu a struktury pracovních míst a pracovních sil.

S rozmísťovaním pracovníků úzce souvisí redukování stavu zaměstnanců. Je potřeba racionálně propojit pracovní místa s pracovními silami.

2.3.6 Odměňování

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci, ale zároveň zahrnuje zaměstnanecké výhody, formální uznání či povýšení.

Tzv. vnitřní odměnou pro zaměstnance pak může být pečlivé a cílené zadávání pracovních úkolů, ale zároveň i korektní vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci, vytváření příznivých pracovních podmínek.

2.3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Důležitým prvkem pro správné fungování pracovního kolektivu a pro adekvátní plnění pracovních úkolů je neustálý rozvoj zaměstnanců. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí pořád prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, jedná se o celoživotní proces. Základem dobrého pracovního výkonu a spolu s ním i spokojenosti s odvedenou prací je flexibilita a připravenost na změny. [4]

Péče o formování pracovních schopností zaměstnanců podniku a přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa se stává zásadním úkolem podnikové personální práce.

2.3.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální i neformální stránku. Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje dosahování jak podnikových, tak i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.

Podmínkou dobrého pracovního klimatu a stabilní firemní kultury jsou korektní, harmonické a uspokojivé pracovní i mezilidské vztahy, které s sebou nesou vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon.

2.3.9 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky lze rozdělit do následujících skupin:

- a) *povinná péče* o pracovníky daná zákony a právními předpisy,
- b) *smluvní péče* o pracovníky daná podnikovými kolektivními smlouvami,
- c) *dobrovolná péče* o pracovníky, která je součástí pers. politiky zaměstnavatele. [4]

Personální činnost péče o pracovníky zahrnuje v širším pojetí pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí a BOZP nebo personální rozvoj pracovníků.

2.3.10 Personální informační systém

V současné době se jedná již zpravidla o počítačový personální systém, který je nezbytnou podmínkou řízení lidských zdrojů v organizaci a s ním spojených věrohodných, detailních a aktuálních informací.

Charakteristickým rysem PIS jsou průběžné vstupy a aktualizace dat.

3. PREZENTACE SPOLEČNOSTI

3.1 Vznik a historie společnosti Cadence Innovation k.s.

Historické mezníky společnosti, které vedou od vzniku až po současnost, jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Tab. 1 Historie společnosti Cadence Innovation k.s.

Rok	Historický mezník
2006	Zahájení stavby závodu Plastimat Magyarország
2005	Změna názvu společnosti na CADENCE INNOVATION k.s.
2004	Dokončena 2. etapa výstavby závodu Nymburk, zahájení výroby
2002	Dokončena výstavba nástrojárny Liberec pro výrobu nástrojů do 50 t
2001	Certifikace ISO/TS 16949
2000	Zahájeno lakování interiérových dílů v nové softlakovně
1996	Přijetí nového názvu Peguform Bohemia a.s.
1994	Strategická orientace na automobilový průmysl
1991	Založena společnost Plastimat a.s., orientace na technicky náročné výrobky pro automobilový průmysl
1982	Vyroben první nárazník pro automobilový průmysl
1966	Výroba 1. přepravky z polyetylénu
1953	Výroba 1. výlisku pro elektrotechnický průmysl
1946	Založení podniku

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

3.2 Právní forma podnikání

Společnost Cadence Innovation k.s. se sídlem v České republice je součástí nadnárodní skupiny a je jedním z největších evropských dodavatelů plastových dílů pro automobilový průmysl.

Společnost Cadence Innovation je v obchodním rejstříku zapsaná jako komanditní společnost. Jejími jednateři komplementáře v České republice jsou Ing. Pavel Neuman na pozici generálního ředitele společnosti a Dipl. Ök. Bernard Stützer na pozici finančního ředitele společnosti.

Komplementářem společnosti Cadence Innovation k.s. je skupina Venture Peguform, s.r.o. se sídlem Liberec, Kubelíkova 604, PSČ 460 78.

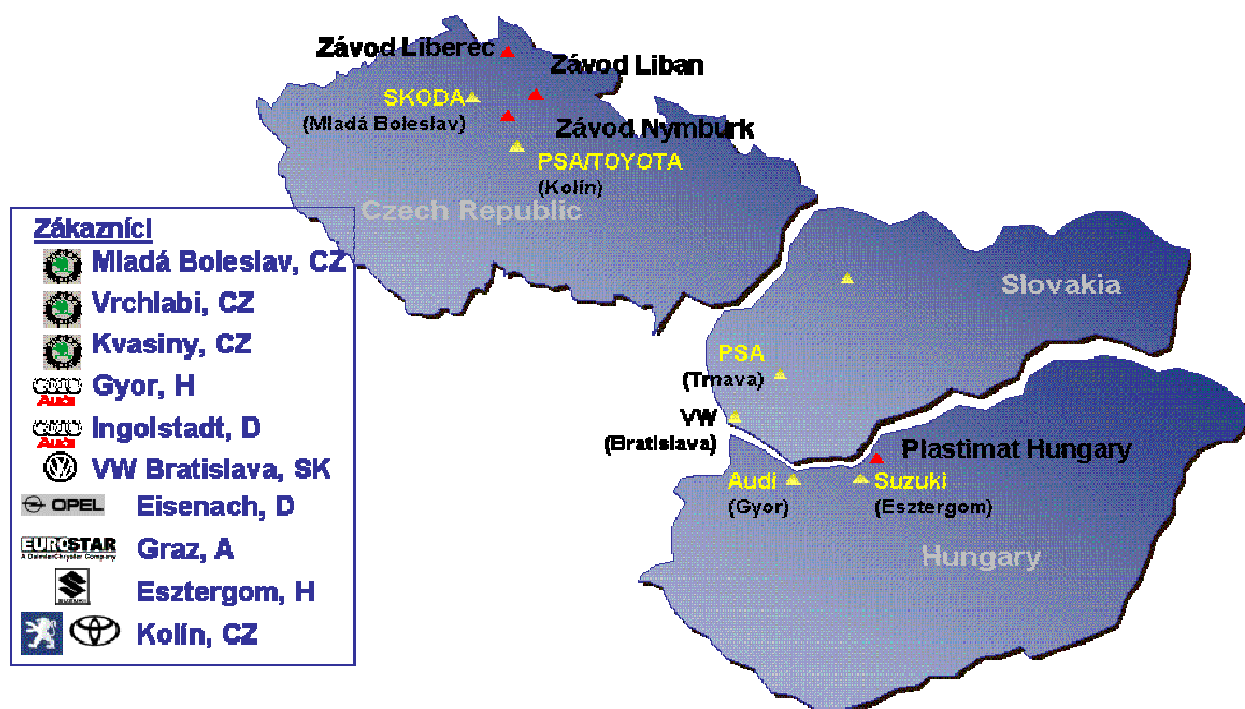
Komanditní společnost je právnickou osobou, kde existují dva typy společníků, u kterých se rozlišují jejich práva a povinnosti. První z nich jsou *komanditisté*, ti musí do společnosti splatit svůj vklad a do jeho nesplacené výše ručí za závazky společnosti. Nesmí ale zasahovat do vedení společnosti, pouze mohou kontrolovat její hospodaření. Na druhé straně jsou *komplementáři*, kteří za závazky společnosti odpovídají svým majetkem, jsou statutárním orgánem společnosti a je jim svěřeno obchodní vedení společnosti.

3.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání analyzované společnosti je výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely, výroba plastových výrobků a pryžových výrobků, výroba nástrojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, nástrojařství.

Společnost Cadence Innovation k.s. tvoří 3 výrobní závody (Liberec, Libáň, Nymburk) a vlastní nástrojárna (Liberec). V roce 2007 byla zahájena výroba v novém závodě v Maďarsku.

Na obrázku je vidět mapa rozložení závodů a zároveň nejvýznamnějších zákazníků společnosti, mezi které se řadí Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi, TPCA v Kolíně, PSA v Trnavě, AUDI v Györu a nový maďarský závod v Esztergomu bude dodávat výrobky do společnosti Suzuki.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 1 Výrobní závody a největší zákazníci

3.3.1 Výroba

Společnost Cadence Innovation k.s. vlastní ve třech výrobních závodech (Liberec, Libáň, Nymburk) přibližně 102 vstřikovacích strojů, tři výrobní linky dveřních výplní a tři lakovací linky na výrobu lakovaných nárazníků a několik dalších montážních pracovišť.

Komplety pro jednotlivé typy aut se dodávají systémem JIT přímo na montážní linky zákazníka a manipulace uvnitř závodů probíhá systémem KANBAN.

Hlavní výhodou společnosti, oproti jiným dodavatelům plastových dílů pro automobilový průmysl, je především vlastní vývojové centrum a vlastní nástrojárna pro výrobu nástrojů.

Největší objem výroby tvoří přístrojové desky (38%), lakované nárazníky (33%), dveřní výplně (22%) a mřížky chladiče (7%).

Výroba se ještě člení dle toho, zda příslušný díl je pro venkovní část vozu nebo pro jeho vnitřní část. Jedná se především o následující výrobky:

1. Provoz exteriér

- lakované nárazníky,
- mřížky chladiče.

2. Provoz interiér

- dveřní výplně,
- přístrojové desky,
- středové konzole.

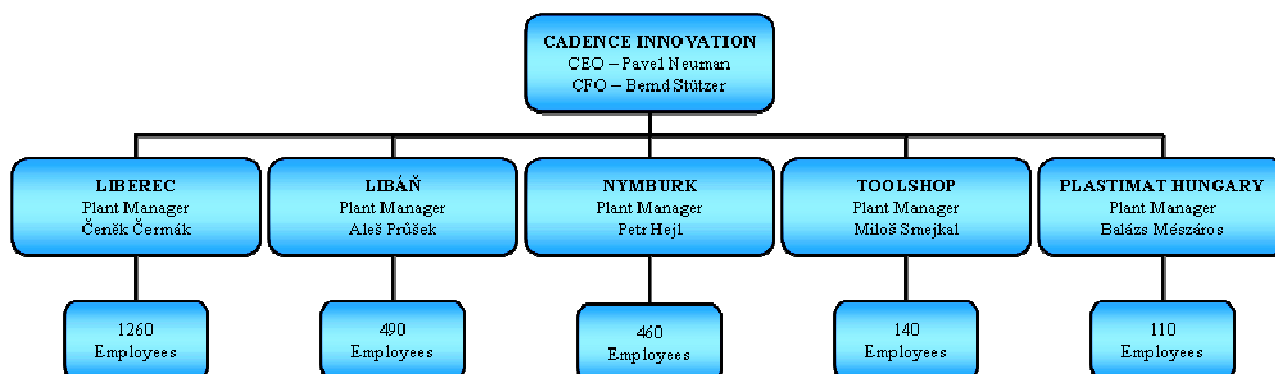
Mezi nejdůležitější technologie, kterými se pyšní společnost Cadence Innovation k.s., patří především vstřikování plastových dílů, kde specialitou je dvoukomponentní vstřikování, vstřikování za pomoci dusíku a zastřikovací fólie.

Dále se pro dosažení měkkého povrchu u přístrojové desky využívá technologie pění. Většina menších dílů se spojuje technologií ultrazvukového nebo vibračního svařování laserem. Nárazníky se pak lakují vodou ředitelnými barvami, které se nanášejí elektrostatickým způsobem ve dvou nebo třech vrstvách.

Integrovaný systém řízení společnosti je tvořen systémem řízení jakosti dle ISO/TS 16949:2002 a environmentálním systémem řízení dle ISO 14001:2004. Společnost rozšiřuje stávající systém řízení o požadavky na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci podle specifikace OHSAS 18 001.

3.4 Organizační struktura společnosti

V současné době má společnost 4 výrobní závody a nástrojárnu s celkovým počtem 2 460 zaměstnanců, viz obr. 2.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 2 Organigram

V zobrazeném organigramu jsou uvedeny jednotlivé závody, jejich vedení a počty zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti Cadence Innovation k.s. je znázorněna na následujícím obrázku.



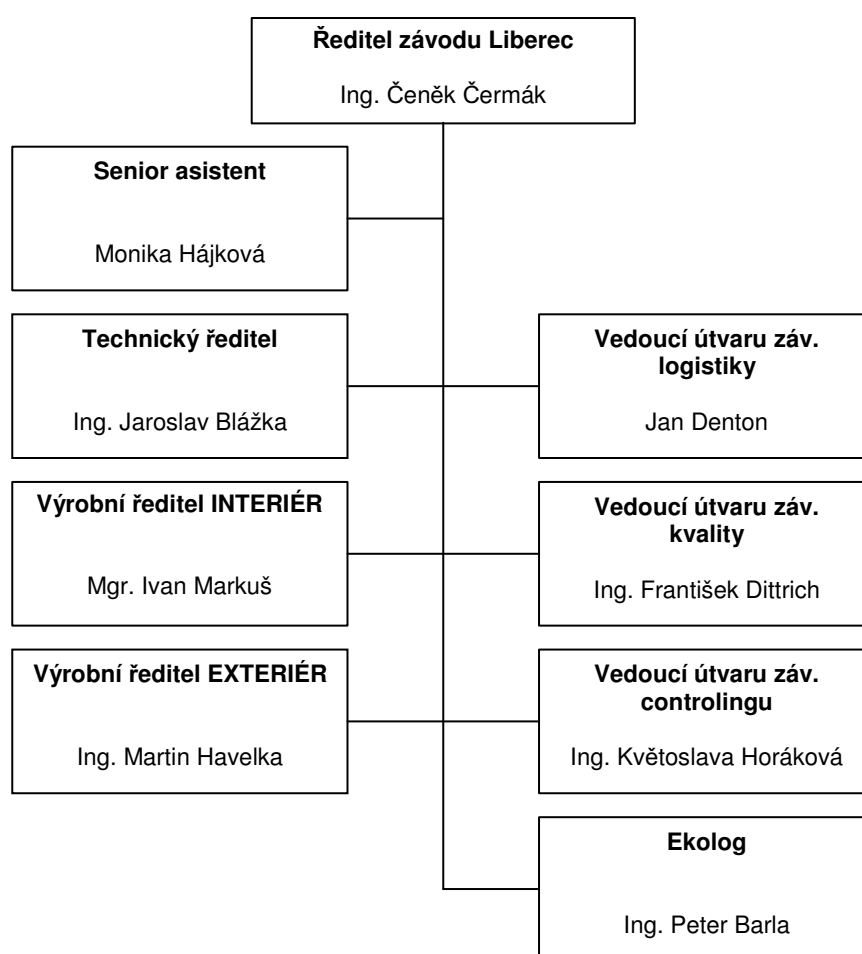
Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 3 Základní struktura společnosti

V diplomové práci se nadále budu zabývat analýzou jednoho ze závodů společnosti Cadence Innovation k.s., který má sídlo v Liberci, Kubelíkova 604, 460 78 Liberec.

3.5 Struktura zaměstnanců

V následující organizační struktuře jsou znázorněni vedoucí zaměstnanci závodu Liberec.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 4 Základní struktura závodu Liberec

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Personální management ve společnosti Cadence Innovation k.s. – závod Liberec

Personální práce ve společnosti Cadence Innovation k.s. – závod Liberec (dále jen Cadence Innovation k.s.) vykonává personální oddělení, které se skládá z personálních referentů, referenta vzdělávání a školitele. Všichni tito zaměstnanci jsou v přímé podřízenosti personálního ředitele Ing. Jiřího Bulíčka z ředitelství společnosti.

Do kompetencí **personálních referentů** spadá:

- vedení personální agendy zaměstnanců – jedná se o administrativní zajištění veškerých personálních činností,
- zajištění náboru zaměstnanců, evidence žádostí o zaměstnání – jedná se o vyhlášení výběrových řízení, komunikace s úřadem práce, komunikace s personálními agenturami, nábor zaměstnanců přes agentury práce, propagace společnosti – komunikace s masmédií, zjišťování potřeby obsazení pracovní pozice – komunikace s jednotlivými závodovými útvary, aktualizace databáze uchazečů o zaměstnání,
- příprava pracovních smluv pro nové zaměstnance, dohod o pracovní činnosti, dohod o provedení práce, dohod o změně pracovní smlouvy,
- vedení osobních záznamů zaměstnanců – jejich aktualizace dle platných zákonů a požadavků inspektorátu práce (kvalifikační karty zaměstnanců, ochrana osobních údajů, osobní identifikační karty, zdravotní dokumentace, pracovní smlouvy a mzdové výměry, proškolení BOZP),
- aktualizace docházkového systému – evidence odpracovaných hodin, přesčasových hodin, zadávání prémie a mimořádných odměn, evidence odpracovaných hodin agenturních zaměstnanců,
- aktualizace personálního informačního systému (SAP),
- měsíční tvorba personálních statistik – evidence měsíční fluktuace zaměstnanců, přepočtené stavy zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, mzdové přehledy,

- příprava podkladů pro mzdy – uzavírání docházky, zadávání mimořádných odměn, přehledy o nástupech a výstupech zaměstnanců,
- příprava podkladů při ukončení pracovního poměru – vystavení výstupního listu, potvrzení zápočtového listu, přehledy o době trvání zaměstnání, vypracování doporučení pro dalšího zaměstnavatele,
- vytváření organizačních schémat a jejich aktualizace,
- spolupráce při realizaci vzdělávání zaměstnanců – spolupráce s referentem vzdělávání při koordinaci vzdělávacích akcí, účast na workshopech,
- spolupráce při evidenci zlepšovacích návrhů.

Do kompetencí **referenta vzdělávání** patří zajišťování a organizace veškerých školení pro zaměstnance. Jedná se jednak o školení zákonná, dále o školení požadovaná zákazníkem a tudíž kontrolovaná při auditech zákazníka a v neposlední řadě o školení potřebná pro zvyšování kvalifikace a růst zaměstnanců.

Referent vzdělávání se také podílí na připravování rozpočtu pro jednotlivá období vzdělávání, vytváří a eviduje prezenční listiny školení. Dále také provádí hodnocení proběhlých školení, objednává jednotlivá školení, komunikuje se vzdělávacími institucemi. Mezi činnosti referenta vzdělávání patří i lektorování určitých typů školení a tvorba statistik.

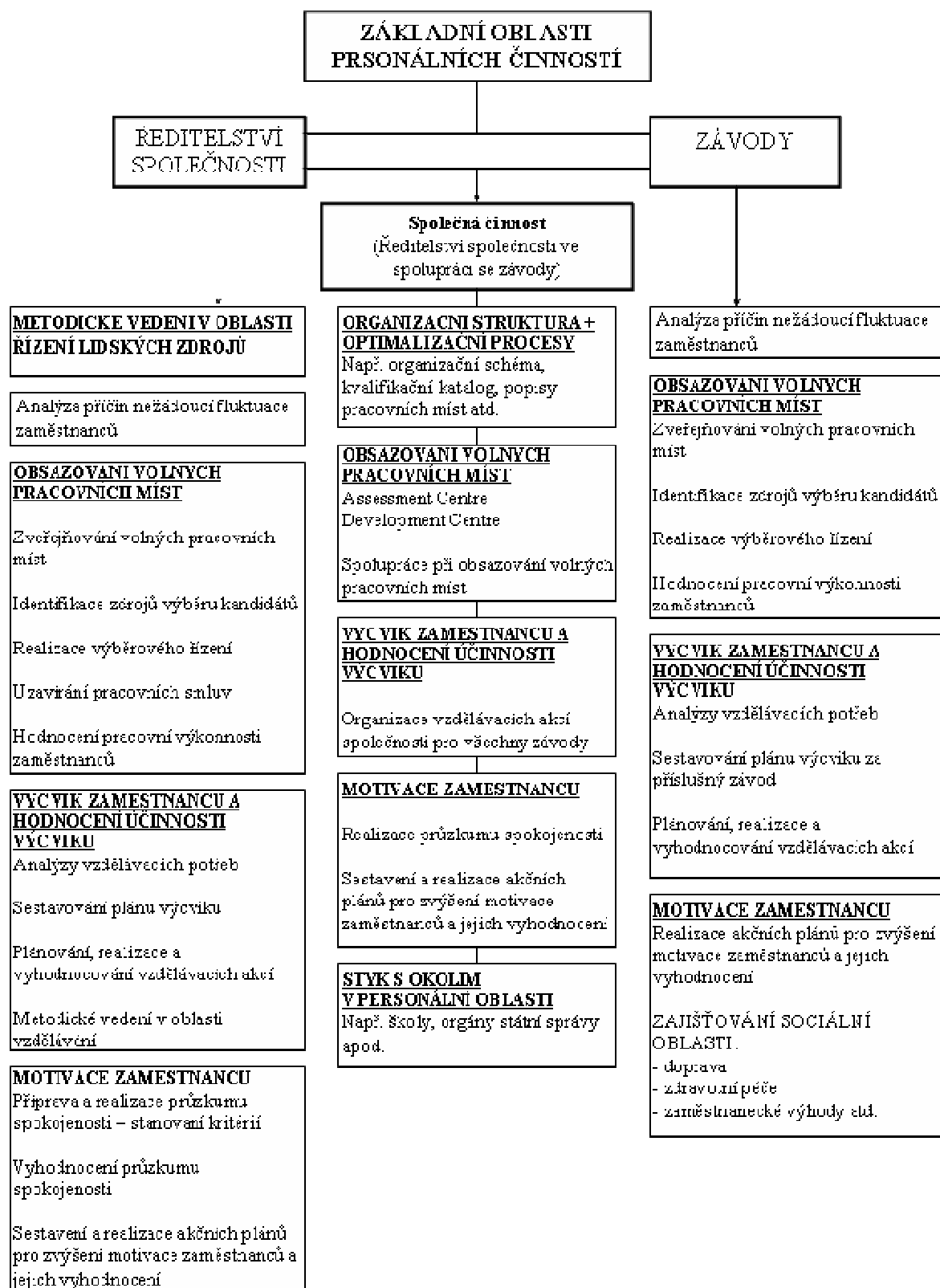
Poměrně novým článkem personálního oddělení společnosti Cadence Innovation k.s. je **pozice školitele**. Jeho hlavní náplní práce je proškolení všechny nově nastoupivší zaměstnance, nastupující do přímých (výrobních) pozic. Jedná se především o operátory výroby, operátory logistiky, skladníky, ale i o nástrojaře a seřizovače.

Od ledna 2007 funguje ve společnosti Cadence Innovation k.s. tzv. Školící centrum, v němž právě školitel všechny přímé nástupy zaučuje. Provádí základní školení BOZP, předává novým zaměstnancům informace o nejdůležitějších zákaznících, o historii společnosti, o integrovaném systému řízení jakosti. Dále je učí základní ovládání výrobních strojů, vyplňování výrobní dokumentace (chybová karta, evidence zmetků), rozeznávání barevných označení výrobků, ovládání elektronického systému pro sběr

výrobních dat. Zaměstnancům předává dále informace o místě výkonu práce, přidělení ke stroji a také důležitá data, na koho se v případě potíží ve společnosti obrátit.

Tento systém přijímání nových zaměstnanců se po necelém roce působení ukázal jako velice zdařený, neboť noví zaměstnanci jsou lépe připraveni do výroby, mají základní informace pro správný výkon své funkce a mají i dostatek informací o společnosti a jejích členech.

Na znázorněném diagramu je popis základních oblastí, které spadají do personální činnosti.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 5 Základní oblasti personálních činností

4.2 Vytváření a analyzování pracovních míst

Návrh na zřízení nové pracovní pozice a pracovního místa podávají vedoucí útvaru, odborní ředitelé a vedoucí pracovníci. Vznik volného pracovního místa je posuzován z hlediska stávajících pracovních míst a pracovních pozic, jejich pracovní náplně a kvalifikačních požadavků. Za zveřejnění pracovních míst včetně inzerce zodpovídá příslušný personální útvar.

Každá pozice má seznam základních pracovních činností vztahujících se k dané pozici, tyto činnosti jsou definovány v Popisu pracovního místa. Tento popis může zároveň obsahovat i specifika určená pro dané pracovní místo v daném prostředí. Popis pracovního místa je podepsán vedoucím, zaměstnancem a zástupcem personálního oddělení.

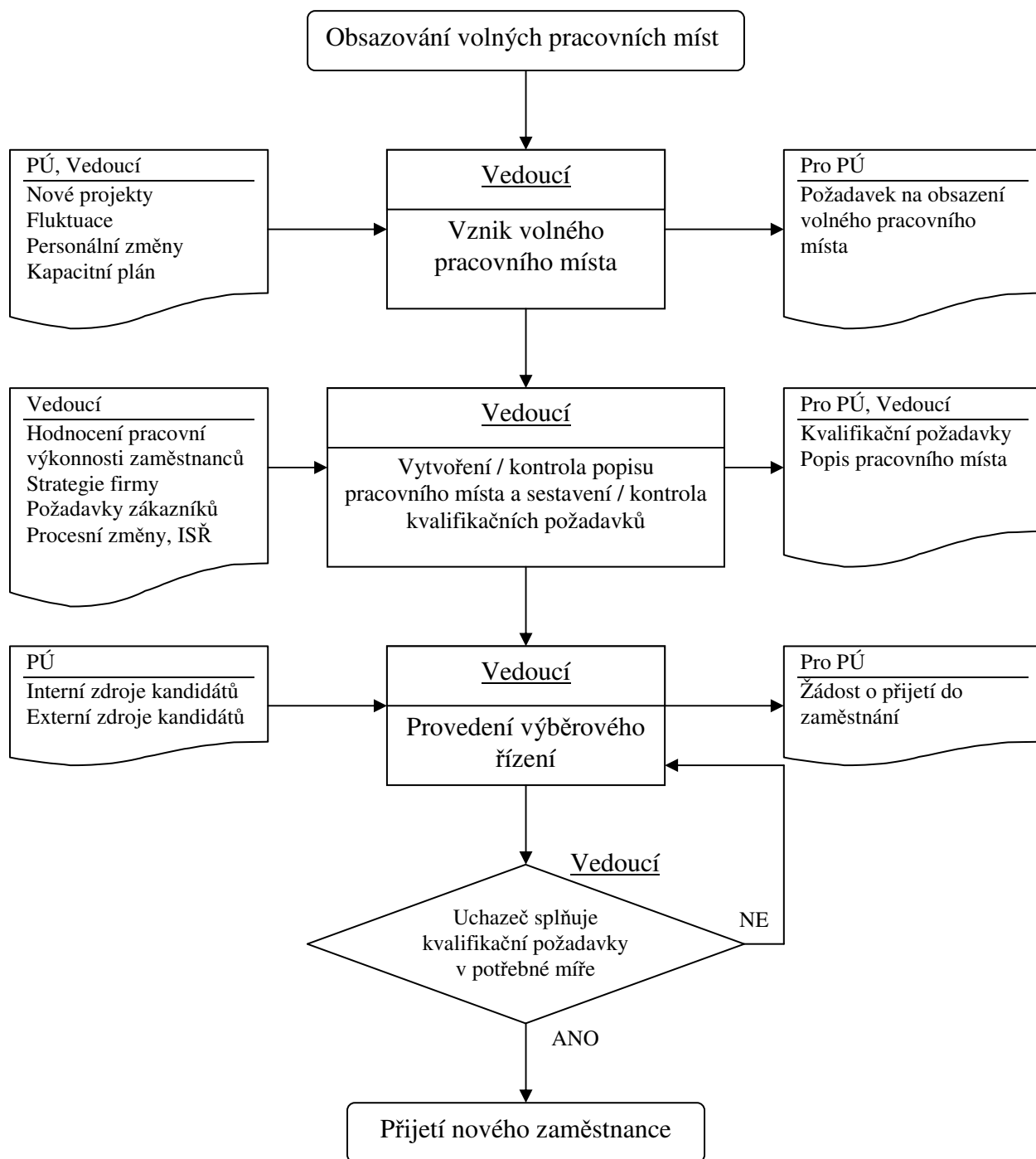
Na neobsazenou pozici ve společnosti musí být vyhlášeno a provedeno výběrové řízení. Na vedoucí pozice zaměstnanců přicházejících do styku se zákazníkem se provádí výběrové řízení formou Assessment Center a psychotestů.

Obsazování pozic vrcholového managementu spadá do kompetence personálního ředitele a schválení provádí generální nebo finanční ředitel.

Výběrová řízení na ostatní pozice probíhají formou individuálního rozhovoru a/nebo formou Assessment Centre. Cílem je zjistit pracovní zkušenosti uchazeče, dále jeho odbornost vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu a další odborné (jazykové, počítačové) znalosti a osobní schopnosti.

Získané informace jsou porovnány s kvalifikačními požadavky na danou pracovní pozici a pokud uchazeč splňuje požadovanou kvalifikaci, případně má-li uchazeč osobní předpoklady k doplnění a rozvinutí požadovaných odborných znalostí, je přijat.

Na vývojovém diagramu je znázorněn postup činností směřujících k obsazení volných pracovních míst.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

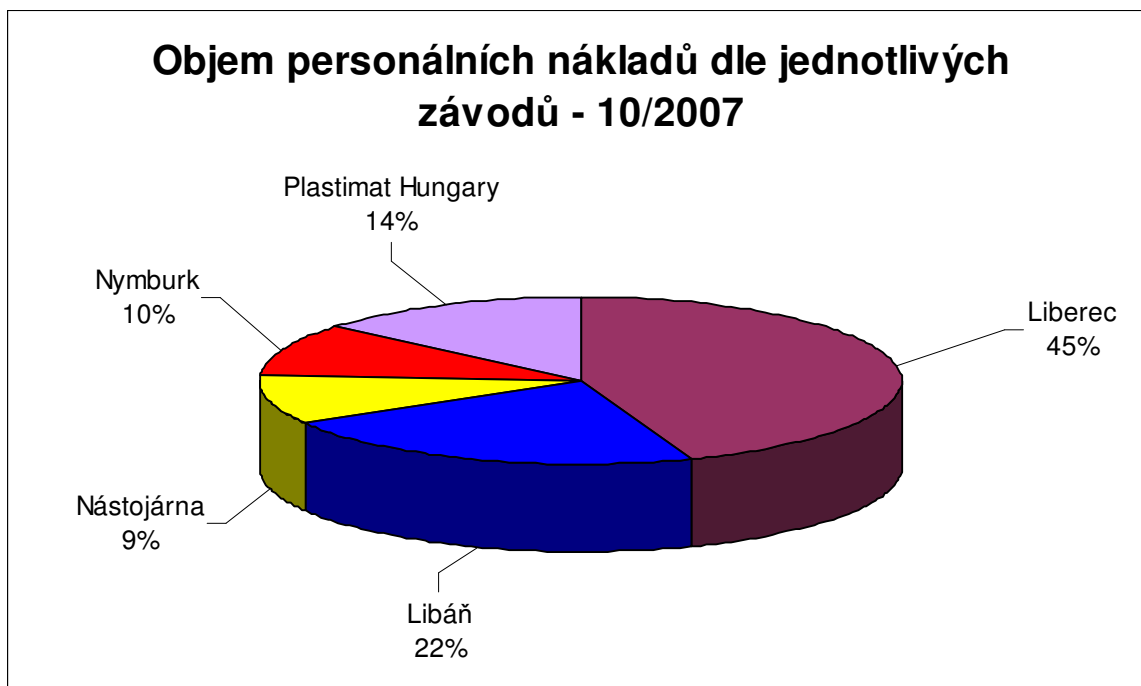
Obr. 6 Obsazení volných pracovních míst

4.3 Personální plánování

Personální plánování slouží k přesnému určení potřeby obsadit volná pracovní místa. Součástí personálního plánování není jen stanovení počtu pracovníků, ale zároveň i určení výše rozpočtu na personální náklady.

Výše personálních nákladů je pak pravidelně sledována a vyhodnocována, na těchto nákladech je závislé prémiové ohodnocení všech zaměstnanců společnosti Cadence Inovation k.s. V kapitole týkající se přijímání zaměstnanců bude podrobně rozepsáno i rozložení mzdy, které je právě na hodnocení pracovníka závislé. Jednou z premiových složek mzdy jsou již zmiňované personální náklady.

Personální náklady tvoří objem hrubých mezd navýšený o 35% - tzn. o odvody na sociální a zdravotní pojištění. Plán personálních nákladů obsahuje náklady na výrobu odvozené od počtu potřebných pracovníků, plán mzdových nákladů (nosná část personálních nákladů) a dále příspěvky zaměstnavatele na využívání zaměstnaneckých výhod (např. dotované stravování).



Zdroj: Vlastní

Graf 1 Personální náklady za měsíc 10/2007

4.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Úvod ohledně získávání a výběru pracovníků byl nastíněn v kapitole 4.2 Vytváření a analyzování pracovních míst.

Při uzavírání pracovního poměru se uplatňují především zásady dle příslušných ustanovení Zákoníku práce.

Vybraný uchazeč musí povinně absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Rovněž má povinnost podrobit se zdravotní prohlídce při zvýšeném riziku ohrožení zdraví na pracovišti. Za absolvování lékařské prohlídky zodpovídá vedoucí, rovněž za sledování doby její platnosti. Záznamy o absolvování preventivních lékařských prohlídek jsou ve Zdravotní kartě zaměstnance. Nastupující zaměstnanec si prohlídku musí uhradit sám, pokud úspěšně absolvuje zkušební dobu, výše částky za lékařskou prohlídku mu je zaměstnavatelem zpětně uhrazena.

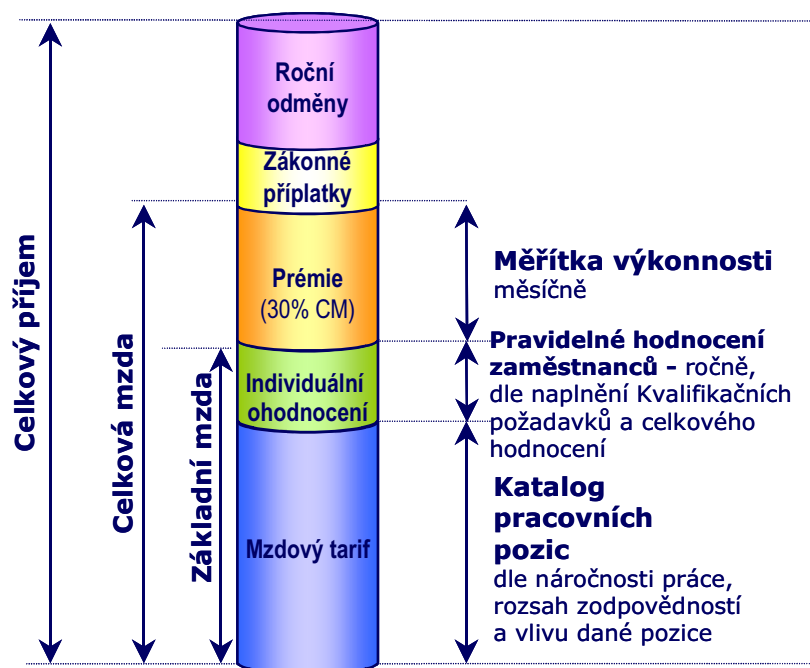
Zaměstnanci zároveň absolvují nástupní školení BOZP, PO a Integrovaného systému řízení jakosti, dále školení o nakládání s chemickými látkami a havarijní připravenost na pracovišti. Záznamy o provedeném školení se zaznačují do Karty zaškolení.

S přijímáním pracovníků úzce souvisí také jejich finanční ohodnocení a benefity, které nabízí společnost Cadence Innovation k.s. pro své zaměstnance.

Mzdový systém je zvláštní částí Kolektivní smlouvy a stanovuje postup pro poskytování mzdy a odměny zaměstnancům. Následně definuji pojmy z oblasti mezd:

- Základní mzda – je součet tarifní mzdy a individuálního ohodnocení.
- Celková mzda – se skládá ze základní mzdy a prémie, základní mzda tvoří 70% celkové mzdy a prémie tvoří maximálně 30% celkové mzdy.

- Celkový příjem – souhrn celkové mzdy, relevantních příplatků, případných projektových a mimořádných odměn, pololetních odměn a případně ročních bonusů.
- Mzdová třída – skupina pracovních pozic se shodnou nebo velmi podobnou úrovní náročnosti a odpovědnosti. Třída pro každou pracovní pozici se určuje na základě analýzy pracovních činností. Pro každou mzdovou třídu je dán právě jeden mzdový tarif.
- Katalog pracovních pozic – seznam pracovních pozic podle druhu práce se mzdovými třídami a základními charakteristikami vykonávaných pracovních činností.
- Mzdový tarif – je zaručenou složkou mzdy zaměstnance a je vyjadřovaný jako částka Kč za měsíc. Zaměstnanci přísluší mzdová třída, ve které je v katalogu pracovních pozic zařazena práce, jejíž výkon zaměstnavatel se zaměstnancem v pracovní smlouvě sjednal.
- Individuální ohodnocení – nezaručená složka základní mzdy, stanovená v rámci mzdového rozpětí v závislosti na dlouhodobém výkonu a výsledcích pravidelného hodnocení zaměstnanců. Tvoří maximálně 20% celkové mzdy zaměstnance. Cílem individuálního ohodnocení je ocenění odborných předpokladů, osobních schopností a dovedností zaměstnance a jejich dlouhodobého výkonu.
- Prémie – přiznávají se na základě plnění premiových ukazatelů a jsou vypláceny měsíčně, tvoří maximálně 30% celkové mzdy zaměstnance.
- Zákonné příplatky - jedná se o kompenzaci zvláštních pracovních podmínek.
- Mimořádné odměny – předpokladem pro vznik nároku na vyplacení pololetní mimořádné odměny je dosažení plánovaného ukazatele EBITDA v kumulaci za rozhodné období.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 7 Jednotlivé složky celkového příjmu

Mezi další benefity, které nabízí společnost Cadence Innovation k.s. svým zaměstnancům, nad rámec finančního ohodnocení, patří následující sociální program:

- Rehabilitace – zaměstnavatel provozuje vlastní rehabilitační zařízení v závodě Liberec. Každý zaměstnanec má nárok na 6 poukázek na 15-ti minutovou rekondiční masáž.
- Dětské tábory – pro děti zaměstnanců jsou zajišťovány finančně výhodné letní a zimní dětské tábory.
- Závodní stravování – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na všech směnách cenově velmi výhodné stravování.
- Pracovní výročí, životní jubilea – společnost organizuje při životních jubileích zaměstnanců (50 let věku, 1. odchod do důchodu) slavnostní setkání a zaměstnanec má nárok na peněžitou odměnu.
- Program Happy partner (T-mobile) – zaměstnanci mohou využívat pro sebe a své rodinné příslušníky výhodnější sazby u mobilního operátora.

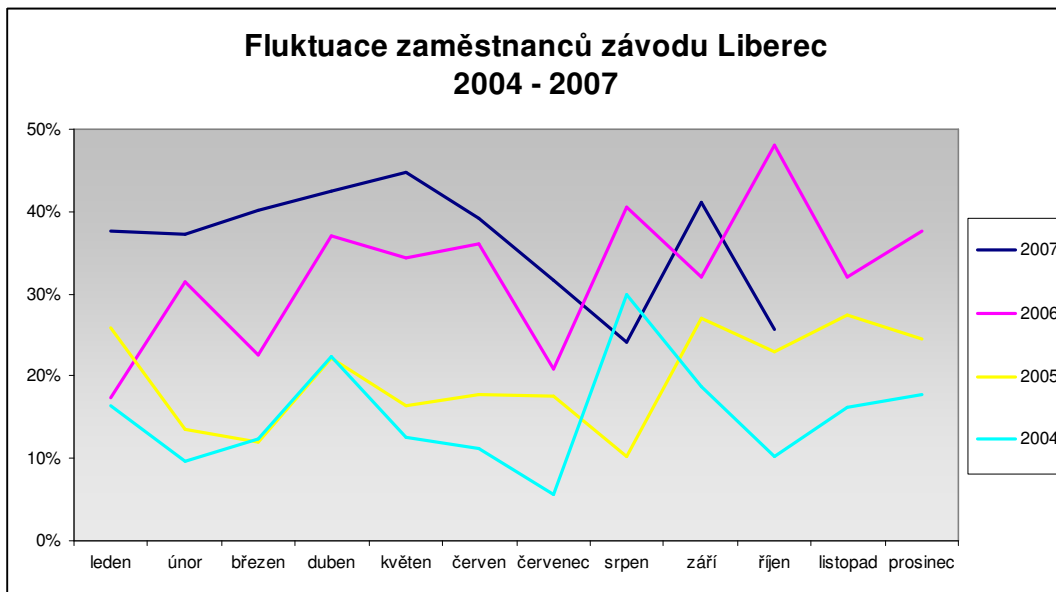
V následující části této kapitoly budou uvedena ekonomická data týkající se personální oblasti ve společnosti Cadence Innovation k.s.

V uvedeném grafu č. 2 je znázorněna fluktuace zaměstnanců v závodu Liberec v rozmezí let 2004 až 2007. Je patrné, že fluktuace neustále kolísá a zároveň se pohybuje ve velmi vysokých a nepříznivých hodnotách.

Zdůvodnění poklesu fluktuace v roce 2007, počínaje měsícem květnem, je takové, že personální oddělení závodu Liberec zahájilo velkou informativní kampaň v inzertních novinách, dále bylo využito letákové propagace v linkách MHD a roznos letáků do schránek v Liberci spolu s navýšením nástupní mzdy pro nejvíce poptávané pozice – operátory výroby.

Nárůst fluktuace v měsíci září způsobilo vyplacení 13. platu, na který vzniká nárok v tomto období a část zaměstnanců se po tomto vyplacení rozhodla odejít do jiného zaměstnání.

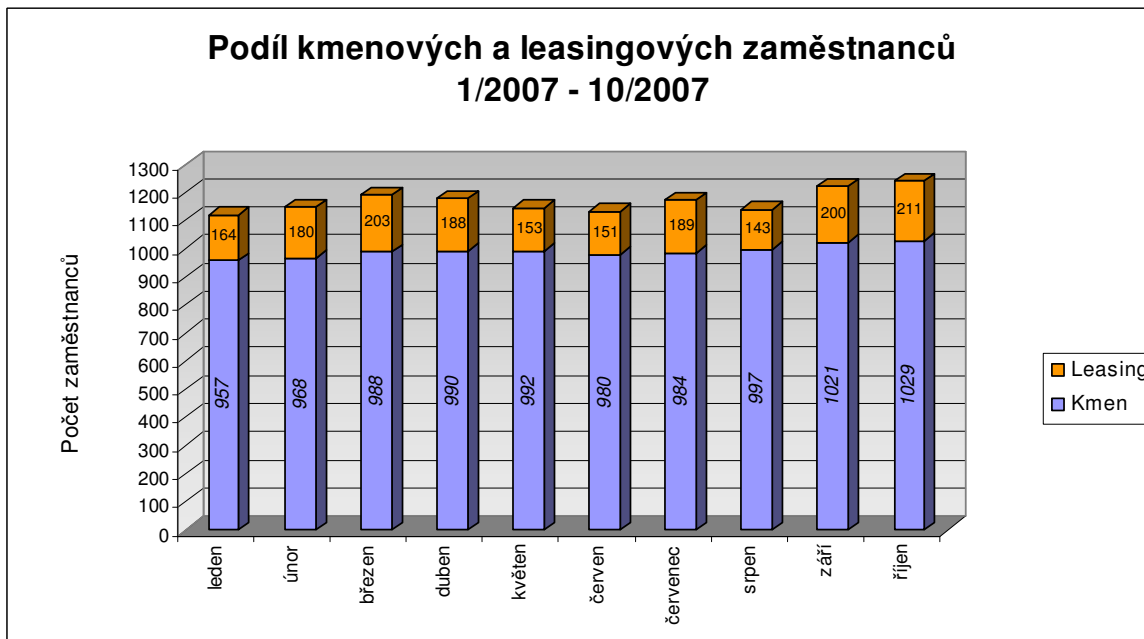
Následný opakovaný pokles fluktuace počínající v září způsobila větší poptávka po práci u pracovníků, kteří pracují převážně na sezónních pozicích (stavebnictví, zemědělství) a kteří hledají „přes zimu“ stálé zaměstnání.



Zdroj: Vlastní

Graf 2 Fluktuace zaměstnanců za období 2004 až 2007

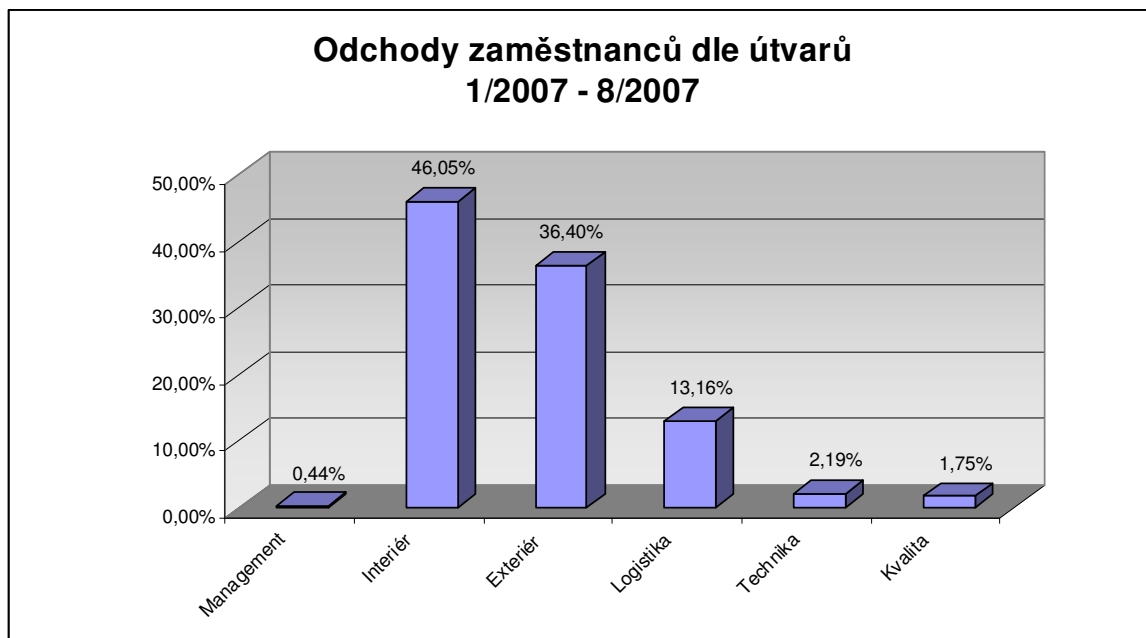
Graf č. 3 znázorňuje stav obsazenosti pracovních pozic ve společnosti kmenovými zaměstnanci a zaměstnanci leasingovými. Společnosti Cadence Innovation k.s. využívá pro obsazení pracovních pozic (z velké části výrobních) služeb 7 agentur práce.



Zdroj: Vlastní

Graf 3 Podíl kmenových a agenturních zaměstnanců

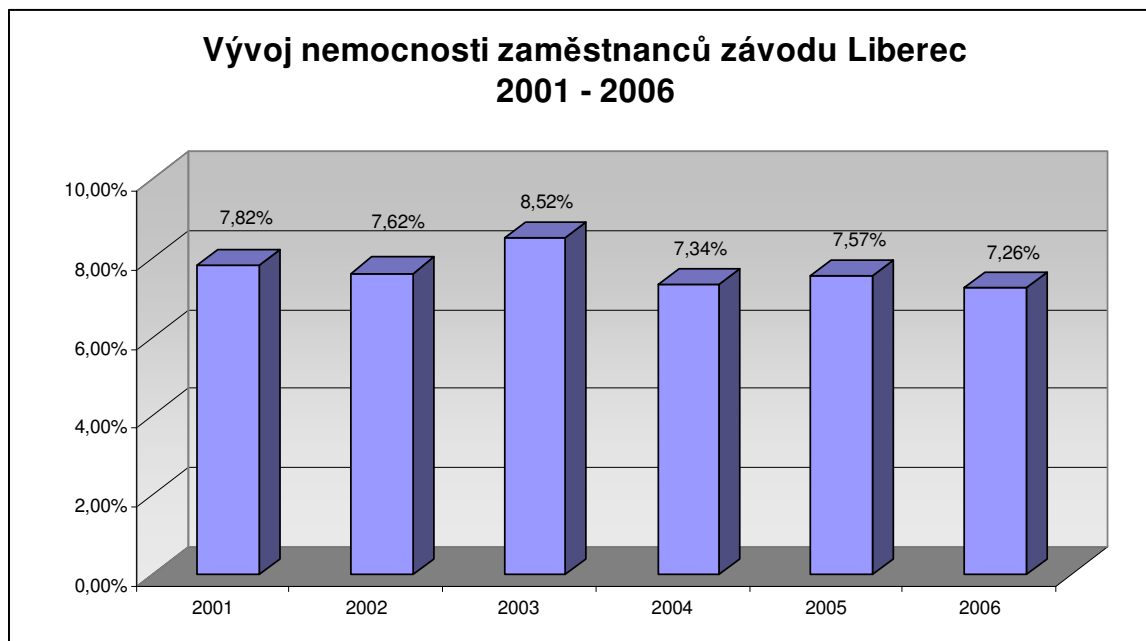
Následující graf zobrazuje ukončení pracovního poměru dle rozložení jednotlivých středisek závodu Liberec.



Zdroj: Vlastní

Graf 4 Odchody zaměstnanců dle hospodářských středisek

Graf na následující stránce sleduje vývoj nemocnosti za období šesti let. Největší problémy s nedostatkem zaměstnanců z důvodu nemocnosti způsobují především opakující se důvody a období nemocnosti – v období svátků, letních prázdnin a v předvánočním období. Nedostatek zaměstnanců se společnost snaží pokrýt právě využíváním leasingových zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní

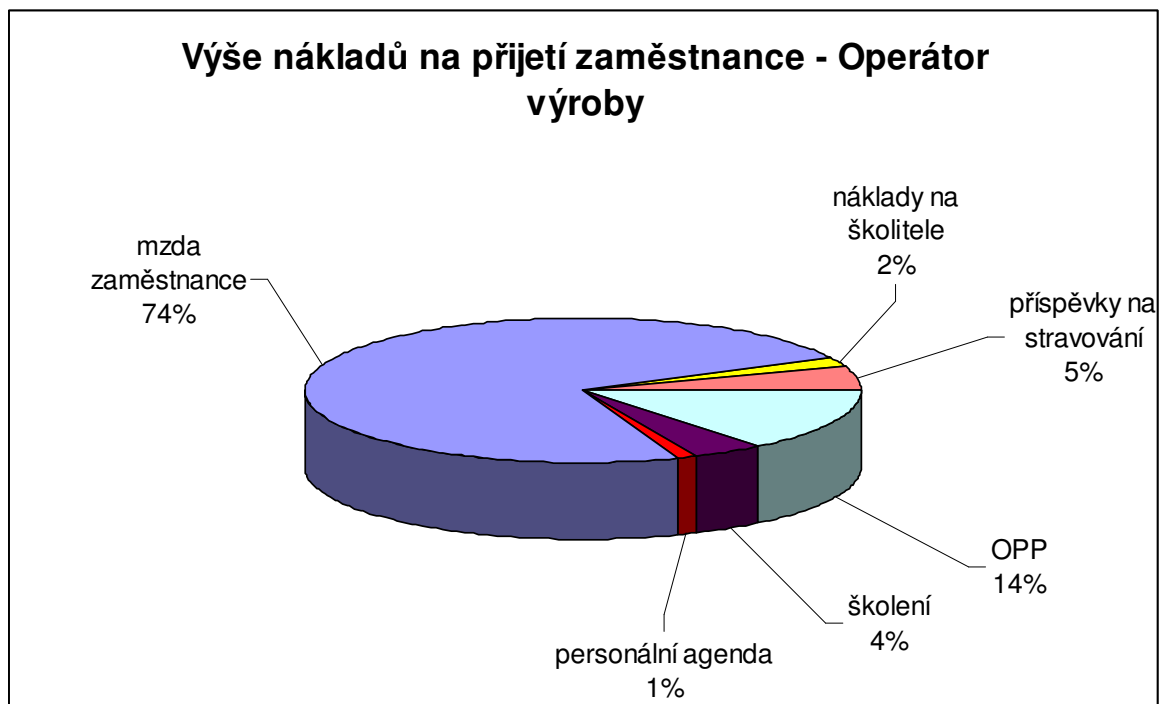
Graf 5 Nemocnost v závodu Liberec za období 2001 až 2006

Na grafu s názvem Měsíční náklady na přijetí zaměstnance jsou přehledně znázorněny procentní náklady jednotlivých ukazatelů při přijetí nového kmenového zaměstnance na pozici Operátor výroby. Při kalkulaci nákladů na přijetí zaměstnance bylo uvažováno s náborem 40 operátorů výroby za měsíc.

Náklady na školitele obsahují poměrné části mzdy lektora ve Školícím centru a zároveň mzdy pracovníka, který je přidělen pro zaškolení zaměstnance na pracovišti ve výrobě.

OPP pak vyjadřují finanční částku, která vyjadřuje náklady na poskytnutí ochranných pracovních pomůcek zaměstnanci (bezpečnostní obuv, montérky, pracovní oděv, hygienické potřeby).

V nákladech na personální agendu je poměrná část mzdy personálních referentů přepočtená na čas, který stráví přijetím jednoho zaměstnance.



Zdroj: Vlastní

Graf 6 Měsíční náklady na přijetí zaměstnance

Při porovnání kmenových zaměstnanců s leasingovými, z hlediska výhodnosti pro společnost, jsme shledala následující klady a zápory.

Mezi přednosti agenturních zaměstnanců patří jejich rychlá dostupnost pro společnost – v obou směrech, tzn. pokud společnost již nepotřebuje tak velké množství zaměstnanců, je možné jim práci již nepřidělovat. Dále pak možnost vybrat si z více zdrojů, mobilita zaměstnanců či výhoda ubytování, které většina agentur práce zaměstnancům poskytuje. Také při dlouhodobé dobré spolupráci a kvalitně odváděné práci ze strany zaměstnance je pro společnost výhodná možnost přejmout do kmenového stavu již kvalitního a zaučeného zaměstnance.

K nevýhodám pak řadím nepřilíš důsledné počáteční zaškolení, vyšší fluktuaci agenturních zaměstnanců, často nižší kvalitu odváděné práce a především náklady na leasingového zaměstnance, které jsou na každého dělníka o 21% vyšší, než u zaměstnance kmenového.

4.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je zaměřeno na hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Toto hodnocení probíhá vždy v květnu daného roku.

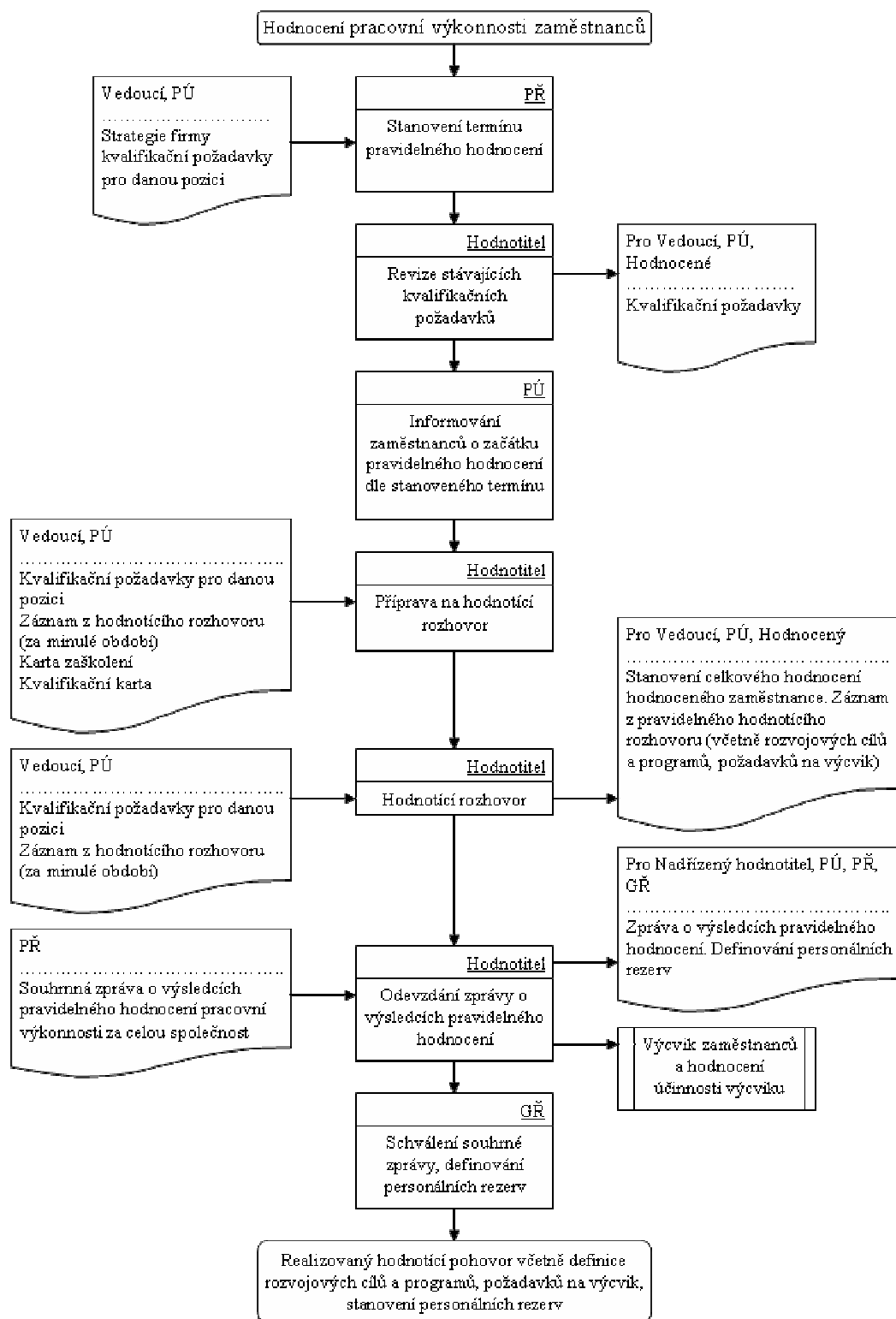
Kromě hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců probíhá ve společnosti Cadence Innovation k.s. také hodnocení spokojenosti zaměstnanců, kterého se účastní také všichni zaměstnanci a je koncipováno s pravidelností jednou za dva roky.

Mezi nejzásadnější cíle pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců patří:

- motivace zaměstnanců k individuálnímu rozvoji,
- řízeně dát vedoucím pracovníkům i jejich podřízeným prostor k individuálnímu rozhovoru spolu se sdělením zpětné vazby a také k zacílení pracovních činností či k profesnímu rozvoji.

Pro vedení společnosti je pak toto hodnocení prospěšné k získávání přehledu o stavu a vývoji lidských zdrojů, na jehož základě dochází k plánování profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, plánování kariérového růstu nebo k přehodnocování mezd při celopodnikových mzdových úpravách.

Vývojový diagram uvedený na obrázku 8 znázorňuje postup činností při hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 8 Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců

Mezi klíčové oblasti pravidelného hodnocení zaměstnanců patří následující ukazatele:

- kvalifikační požadavky (vstupy),
- rozvojové cíle a rozvojové programy (výstupy),
- celkové hodnocení (výstupy).

4.5.1 Kvalifikační požadavky

Kvalifikační požadavky jsou souhrnem odborných znalostí a osobních schopností, dovedností a postojů důležitých pro výkon dané pracovní pozice.

Odborné znalosti jsou souhrnem:

- obecných znalostí vztahujících se plošně na většinu pozic (např. znalosti Integrovaného systému řízení společnosti, BOZP a PO, systém kontinuálního zlepšování apod.),
- specifických znalostí vztahujících se na danou skupinu pozic (např. znalost základů technologie vstřikování plastů, identifikace kvalitativních vad výrobku apod.).

Hodnocení odborných znalostí probíhá tím způsobem, že nadřízený s podřízeným prochází během hodnotícího rozhovoru jednotlivé znalosti a označuje jejich splnění. Toto hodnocení vychází ze sledování dlouhodobého výkonu a praktického prověření.

V případě, že nadřízený nedokáže posoudit odbornost svého podřízeného, protože nemá odbornost v dané oblasti, může požádat o konzultaci odborníka v dané oblasti.

Obecné schopnosti, dovednosti a postoje jsou v oblasti hodnocení důležité pro všechny pozice. Specifické schopnosti, dovednosti a postoje jsou důležité jen pro některé skupiny pozic.

Obecné schopnosti, dovednosti a postoje jsou:

- komunikační dovednosti,
- týmová spolupráce,
- sebeřízení,
- orientace na interního/externího zákazníka.

Specifické schopnosti, dovednosti a postoje jsou:

- manažerské dovednosti,
- rozvoj ostatních,
- řízení projektů,
- ekonomické myšlení,
- koncepční myšlení.

Jedenkrát ročně, před pravidelnými hodnotícími rozhovory, dochází k revizi (tzn. ke zpřísňování a doplňování odborných znalostí pro jednotlivé stupně dané pozice). Potřeba revize je spojena například se zaváděním nové technologie, s motivací pracovníka, se strategickým rozhodnutím společnosti, z čehož vyplývá nová odborná znalost pro danou pozici.

4.5.2 Rozvojové cíle a rozvojové programy

Rozvojové cíle jsou cíle růstu odborných znalostí a osobních schopností, dovedností a postojů jednotlivých zaměstnanců.

Rozvojové cíle mají v sobě zahrnuty nejen osvojování teoretických vědomostí ale i jejich praktické využití.

Hodnotitel hodnocenému definuje rozvojové cíle:

- dle vzdělávacích potřeb pro půst na požadovanou úroveň,
- dle potřeb společnosti / útvaru,
- dle kariérového plánování jako přípravu na jinou pozici.

Při stanovování rozvojových cílů a programů je nutné zohlednit strategii firmy, požadavky zákazníků, nové projekty, procesní změny, vyhodnocení účinnosti absolvovaných výcviků.

Při nastavování rozvojových cílů je zaměstnanec předem informován, co se od něj očekává, jak je definován cílový stav, jaký rozvojový program mu ke splnění cíle pomůže a jak se měří dosažení rozvojového cíle.

4.5.3 Celkové hodnocení

Celkové hodnocení je souhrnným hodnocením dlouhodobého výkonu zaměstnance za celé hodnocené období, plnění rozvojových cílů a úrovně naplnění kvalifikačních požadavků, tj. odborných znalostí a osobních schopností, dovedností a postojů.

Pro celkové hodnocení není stanoven žádný numerický klíč pro výpočet hodnocení. Stanovení celkového hodnocení je ponecháno na nadřízených, kteří odůvodňují případný rozpor mezi celkovým hodnocením a některou z oblastí hodnocení.

Na závěr pravidelného hodnotícího rozhovoru je podřízený hodnocen dle níže uvedených stupňů **0 až 4**:

- 0:** často dělá zásadní chyby a neplní úkoly a povinnosti, chybí některé klíčové předpoklady pro výkon této pozice, je třeba za něj hledat náhradu,

- 1: občasné nedostatky v plnění povinností a úkolů, splňuje pouze některé požadavky na pracovní pozici, je nutná častá kontrola a průběžná pomoc ze strany nadřízeného,
- 2: úkoly a standardní povinnosti vykonává dobře a samostatně, splňuje požadavky v dostatečném rozsahu,
- 3: přesahuje požadavky, je aktivní nad rámec běžných povinností, dokáže řešit většinu problematických situací,
- 4: vykonává podstatně více než se očekává a to vše velmi dobře, znalostmi a dovednostmi značně přesahuje svoji pozici, zvládá i velmi náročné situace.

Celkové hodnocení zaměstnanců v rámci pravidelného hodnocení je jedním z klíčových podkladů pro revizi mzdového ohodnocení.

4.6 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

K umístění pracovníků na jednotlivá pracoviště se vychází především z potřeby nahlášených neobsazených míst. Volná pracovní místa jsou vedoucí pracovníci povinni oznamovat personálnímu útvaru na formuláři Požadavek na obsazení volné pracovní pozice.

V tomto požadavku musí být vyplněna konkrétní pracovní pozice, počet požadovaných pracovníků, směnnost, vzdělání, bližší specifikace a potřebná kvalifikace. Dále je uvedeno konkrétní pracoviště, směna a případně i tým, do kterého má být nově přijatý zaměstnanec zařazen. Požadavek pak musí být řádně odůvodněn, např. žádost o obsazení pozice z důvodu dlouhodobé nemoci zaměstnance, ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, start nového projektu a tím pádem potřebný nárůst pozic nebo např. přechod zaměstnance ze stávající pozice na pozici vyšší.

Každý takto vystavený požadavek musí být schválen vedoucím daného útvaru a zároveň i ředitelem závodu. Po obdržení tohoto požadavku zahájí personální oddělení výběrové řízení a po schválení uchazeče dojde k obsazení dané pozice a tím vyřízení požadavku.

Převádění zaměstnanců na jinou práci probíhá ve společnosti Cadence Innovation k.s. nejčastěji z následujících důvodů:

- zaměstnanec nemůže v souvislosti se svým zdravotním stavem danou pozici již vykonávat,
- zaměstnanec nesplnil po pravidelném hodnocení dané požadavky na pozici,
- ukončení projektu a převedení zaměstnance na jiný projekt do jiného útvaru,
- povýšení.

Ukončit pracovní poměr se zaměstnancem společnosti lze pouze z důvodů zákonem stanovených. Nejčastější zákonné důvody ukončení pracovního poměru jsou následující:

- ukončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance,
- dohoda o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance (důvodem je lepší pracovní nabídka, stěhování, dlouhodobá nemoc),
- okamžité zrušení pracovního poměru (absence).

K ukončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance dochází hned z několika důvodů. Nejčastěji pracovník získá lepší pracovní nabídku s vyšším finančním ohodnocením a přechází k jinému zaměstnavateli. Tento důvod odchodu zaměstnanců se projevoval nejvíce v letní sezóně, kdy zaměstnanci odjížděli za prací do zahraničí, především do Velké Británie a Skotska. Druhým nejčastějším důvodem pak byla pracovní nabídka v místě bydliště, tudíž zaměstnanci jí dali přednost, aby nemuseli do zaměstnání dojíždět.

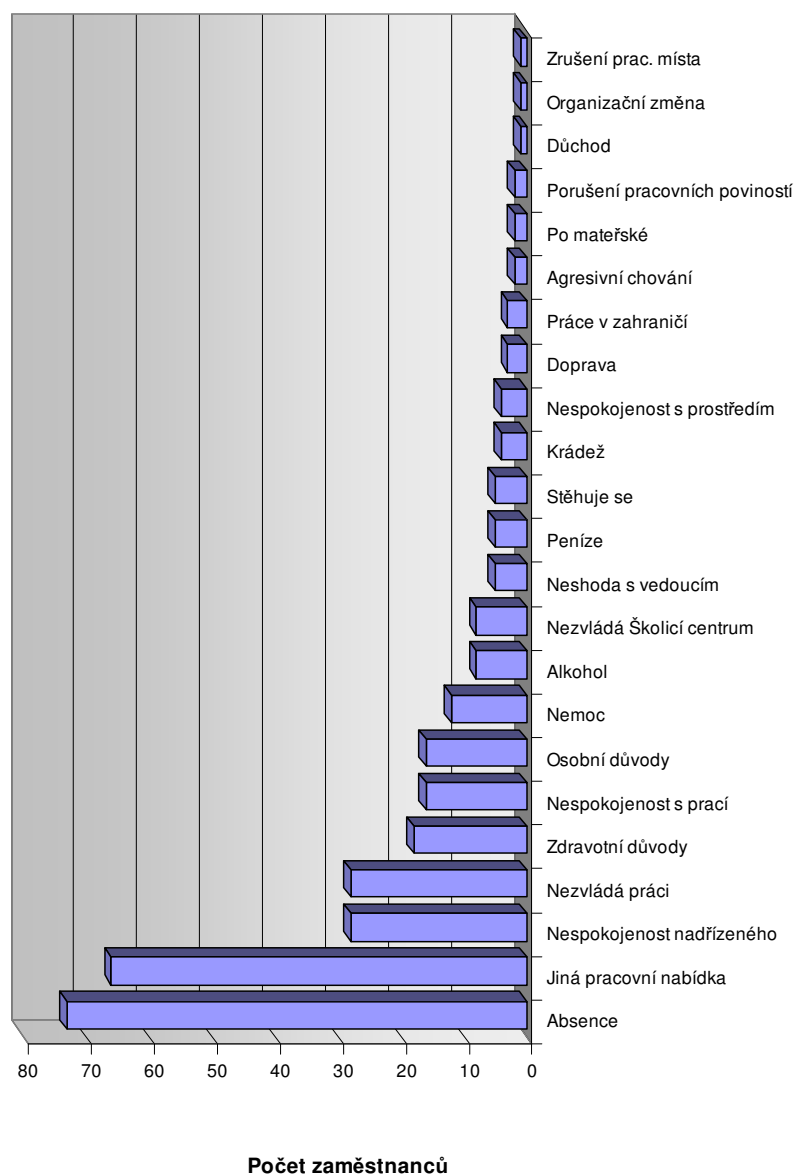
Pokud zaměstnanci nebyli již ve zkušební době, ale objevila se jim podobná, výše uvedená nabídka, většinou řešili svůj odchod ze společnosti dohodou se zaměstnavatelem.

Dalším výrazným důvodem pro ukončení pracovního poměru dohodou byly především osobní problémy zaměstnance spojené se stěhováním do jiné části republiky. Dále také dlouhodobá nemoc zaměstnance, kdy sám pracovník usoudil, že by fyzicky či psychicky danou práci již nezvládal a požádal o ukončení pracovního poměru dohodou.

Po projednání s odborovou organizací dále přistupovala společnost k ukončování pracovního poměru okamžitým zrušením, pokud zaměstnanec měl více než 10 pracovních směn vykázaných jako neomluvenou absenci. Tento problém nastával především u zaměstnanců z Polska, kteří v případě jiné pracovní nabídky již do společnosti k ukončení pracovního poměru nepřišli a tudíž se přistupovalo k této formě ukončení.

Na následujícím grafu uvádím početní přehled nejčastějších druhů důvodů k ukončení pracovního poměru za období 9/2006 až 8/2007.

Důvody ukončení pracovního poměru za období 9/2006 - 8/2007 v závodě Liberec



Zdroj: Vlastní

Graf 7 Důvody ukončení pracovního poměru v závodě Liberec

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí zaměstnavatelem z důvodu uvedených v § 52 ZP, písm. a) až c) nebo dohodou z týchž důvodů, náleží při skončení pracovního poměru výplata odstupného ve výši, kterou stanoví Kolektivní smlouva společnosti Cadence Innovation k.s.:

- pětinasobku průměrného výdělku – u zaměstnanců, kteří při předání výpovědi odpracovali ve společnosti nepřetržitě 25 a více let,
- čtyřnasobku průměrného výdělku – u zaměstnanců, kteří při předání výpovědi odpracovali ve společnosti nepřetržitě 15 a více let,
- trojnásobku průměrného výdělku – u všech ostatních zaměstnanců.

4.7 Odměňování

Odměňování ve společnosti Cadence Innovation k.s. definuje Mzdový systém, který je nedílnou součástí kolektivní smlouvy. Bližší seznámení se mzdovým ohodnocením i následnými benefity je již uvedeno v kapitole 4.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.

V Cadence Innovatino k.s. se uplatňují dva druhy mezd. Jedná se o mzdu **manažerskou a tarifní**.

V tarifní mzdě zaměstnanci přísluší mzdová třída, ve které je dle Katalogu pracovních pozic zařazena pozice, jejíž výkon zaměstnavatel sjednal se zaměstnancem v pracovní smlouvě. Této třídě odpovídá příslušný mzdový tarif.

Mzdový tarif se úměrně krátí u všech zaměstnanců při neodpracování zákonné pracovní doby v měsíci, pokud nebylo příslušným nadřízeným povoleno napracování v následujícím měsíci.

Změna tarifní mzdy je možná pouze při změně mzdové třídy, tedy při přeřazení na jinou pozici a změně pracovní smlouvy.

Manažerskou mzdu lze sjednat s vedoucími pracovníky v přímé podřízenosti jednatelů komplementáře a ředitelů závodů.

Manažerská mzda se úměrně krátí u všech zaměstnanců při neodpracování zákonné pracovní doby v měsíci, pokud nebylo příslušným nadřízeným povoleno napracování v následujícím měsíci.

Manažerskou mzdu může snížit ten, kdo ji sjednal, při zhoršení výsledků práce, a to buď na dobu určitou nebo bez časového omezení. Při odvolání člena vrcholového vedení z funkce je vyrozumění o odvolání považováno za vyrozumění o odnětí manažerské mzdy náležející k této funkci.

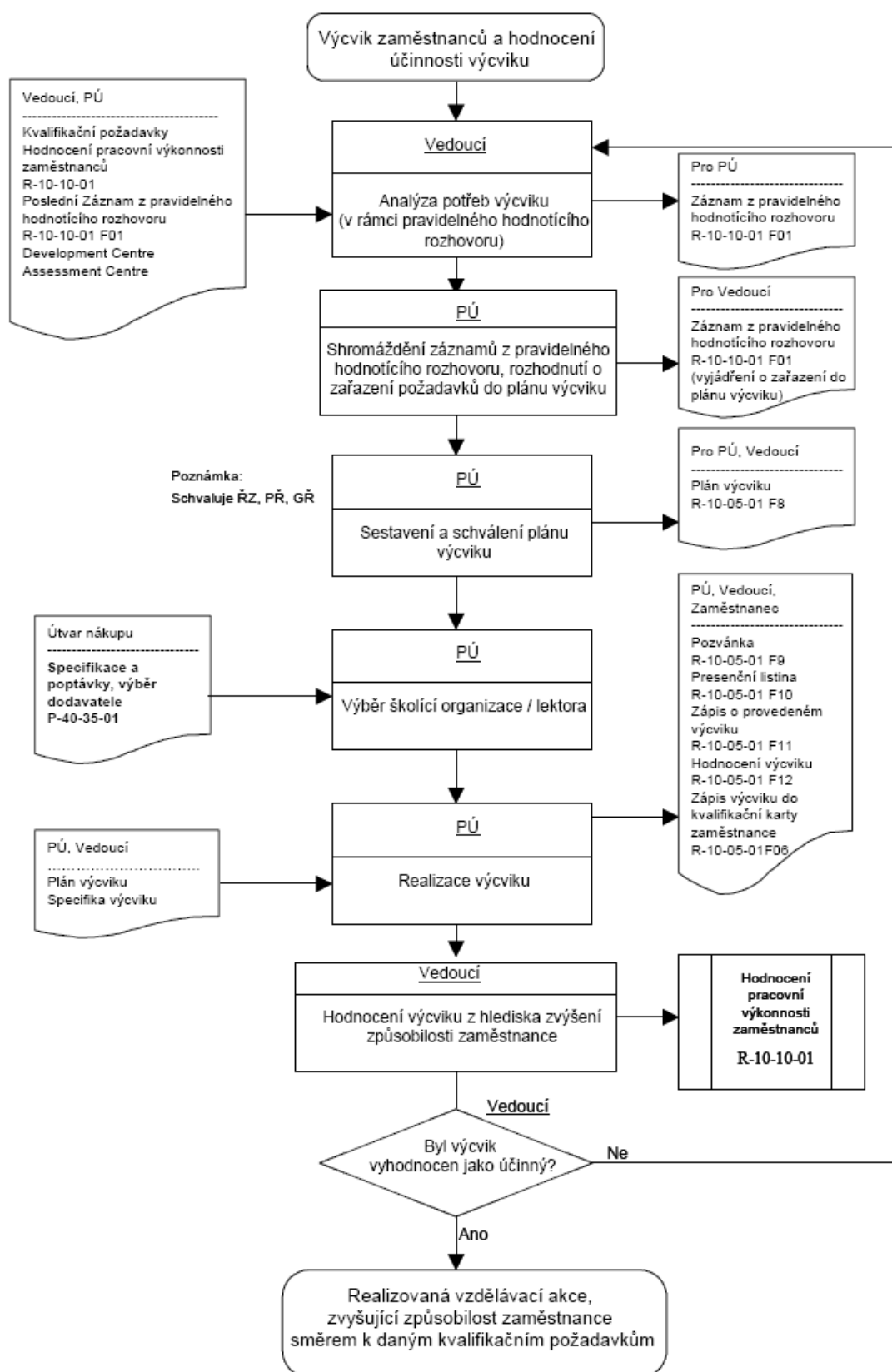
4.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Důležitým krokem je analýza potřeb výcviku zaměstnanců. Odborní pracovníci zpracovávají a předkládají specifické požadavky na výcvik za dané odborné oblasti:

- koordinátor QMS v oblasti jakosti pro všechny zaměstnance firmy,
- koordinátor EMS v oblasti ochrany životního prostředí,
- vedoucí útvaru informačních technologií v oblasti zavádění softwarových vybavení,
- techničtí ředitelé v oblasti zavádění nových technologií,
- vedoucí projektů v případě nových projektů,
- investiční ředitel v případě nových investic.

V rámci pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti stanoví vedoucí do formuláře Záznam z pravidelného hodnotícího rozhovoru rozvojový program a cíl zaměstnance spolu s požadavky na výcvik, a to vždy nejpozději do 15.6. daného kalendářního roku a odevzdá na příslušný personální útvar. Následně je vedením zpracován Centrální plán výcviku dle doručných požadavků.

Na následujícím vývojovém diagramu je uvedeno přehledné schéma výcviku zaměstnanců a hodnocení účinnosti výcviku.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 9 Výcvik zaměstnanců a hodnocení účinnosti výcviku

Po schválení plánu výcviku vyhodnotí referent vzdělávání požadavky na výcvik a informuje vedoucího, zda byla požadovaná akce pro jeho podřízené zaměstnance zařazena do Plánu výcviku. Finanční plán výcviku schvaluje vedení společnosti.

Plán výcviku nezahrnuje výcvik nebo zaškolení, které je realizováno přímo na pracovištích, např. v rámci porad útvaru, seznámení s technologickými postupy, metodami využívanými při práci, atd.

Účast na všech akcích z Plánu výcviku je pro všechny zaměstnance povinná. Vedoucí pracovník je povinen zaměstnance na akce z Plánu výcviku uvolnit. Neúčast zaměstnance musí být písemně omluvena na interním formuláři, schválena vedoucím a předána na příslušný personální útvar minimálně 2 dny před zahájením akce.

Účinnost vzdělávání pracovníků byla již analyzována v kapitole 4.5 Hodnocení pracovníků.

4.9 Pracovní vztahy

Společnost Cadence Innovation k.s. má uzavřenou Kolektivní smlouvu s odborovou organizací Odborového svazu KOVO.

Předmětem kolektivní smlouvy je úprava individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci ve společnosti, týkající se mzdových, sociálních a jiných pracovněprávních nároků, které je nutné dodržovat v zájmu uspokojování potřeb, práv a zájmů zaměstnanců.

Zaměstnavatel se mimo jiné v kolektivní smlouvě zavazuje:

- na žádost odborů uspořádat informativní schůzku pro zaměstnance,
- umožnit po dohodě členům odborového orgánu účast na poradách vedení závodů,

- přihlížet ke stanoviskům a návrhům odborové organizace, sdělovat, jaká opatření společnost učinila na základě těchto návrhů.

Příslušné odborové orgány mají právo kontroly, právo spolurozhodování a právo na projednání v předem přesně specifikovaných oblastech.

Mezi pracovní vztahy nadále spadá i oblast motivace zaměstnanců. Vedení společnosti nastavuje proces k motivování zaměstnanců, který motivuje zaměstnance k plnění cílů vycházejících ze strategie firmy.

Cíle navrhuje, projednává a schvaluje vedení společnosti tak, aby podporovaly naplnění požadavků strategie a zákazníků společnosti pro daný kalendářní rok.

Vedení společnosti pak pravidelně, 1x za 2 roky, zjišťuje požadavky zaměstnanců vedoucí k naplnění strategie. Zjišťování požadavků probíhá pomocí Průzkumu spokojenosti zaměstnanců a mezi oblasti zjišťování patří především:

- vztah zaměstnance k firmě,
- informovanost zaměstnanců o strategii a cílech firmy,
- úroveň komunikace a toku informací,
- možnosti individuálního rozvoje,
- zjištění podnětů a návrhů pro sociální politiku společnosti,
- úroveň řízení a podpory zlepšování procesů.

Vedení společnosti pravidelně přezkoumává všechny cíle plánu a v případě potřeby stanovuje opatření k nápravě a preventivní opatření.

4.10 Péče o pracovníky

Součástí péče o pracovníky je řada oblastí, kterými společnost Cadence Innovation k.s. přispívá k rozvoji a spokojenosti svých zaměstnanců.

Jednou z prvních oblastí je zdravotní péče o zaměstnance. Společnost se zavazuje, že bude trvale vytvářet podmínky pro zkvalitnění provozu již existujících smluvních lékařů. Společnost zajišťuje svým zaměstnancům vstupní, preventivní i výstupní lékařské prohlídky u závodního lékaře, který dále poskytuje i konzultace při akutních zdravotních problémech.

Dále zaměstnavatel provozuje vlastní rehabilitační zařízení v závodě Liberec a nese věcné náklady. Každý zaměstnanec obdrží v rámci roku zdarma 6 poukázek v hodnotě Kč 50,- za 1 poukázku, a to na šest 15-ti minutových rekondičních masáží.

Zaměstnavatel také hradí svým zaměstnancům náklady na očkování vakcínou proti chřipce.

Další oblastí péče o pracovníky je možnost využití dětských rekreací. Pro děti zaměstnanců zabezpečuje společnost ve spolupráci s odborovým orgánem provoz v letních a zimních táborech v rozsahu:

- : putovní vodácký tábor,
- : tři běhy letní dětské rekreace,
- : zimní dětská rekreace.

Pokud se děti účastní táborů organizovaných jinými institucemi, bude jim na tento tábor poskytnut příspěvek.

Společnost dále umožňuje zaměstnancům stravování v průběhu všech směn tím, že zajišťuje provozuschopnost a využitelnost sítě jídelen a jídelních koutů tak, aby každý zaměstnanec v průběhu směny měl možnost během pracovní přestávky konzumovat teplé

jídlo. Cena oběda je stanovena na Kč 9,- za standardní oběd, Kč 14,- za nadstandardní oběd.

Zaměstnavatel také umožňuje zaměstnancům občerstvení v kantýnách se širokým sortimentem zboží.

Cadence Innovation k.s. dále zajišťuje sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance v případě, že úmrtí vznikne v souvislosti s následkem pracovního úrazu ve smyslu zákoníku práce nebo nemoci z povolání.

Pracovníkům, kteří ve společnosti odpracují 5 a více let, náleží odměny za pracovní jubilea. Dále je také poskytována odměna za životní jubilea, a to při dosažení 50-ti let věku nebo prvním odchodu do důchodu.

Navíc zajišťuje zaměstnavatel pro své zaměstnance v omezeném rozsahu i možnost ubytování ve firemních ubytovnách a bytech.

Pro mimořádný společenský přínos jsou také finančně odměňováni bezpříspěvkoví dárce krve a dárce kostní dřeně.

4.11 Personální informační systém

Pro zajištění, uchování a zpracování dat týkajících se zaměstnanců využívá společnost informační systém SAP R3, pro personální záležitosti konkrétně modul HR.

Do tohoto systému jsou po nástupu zaměstnance založena veškerá data, která se ho týkají a která jsou potřebná pro další zpracování, jako např. zpracování mezd, vedení statistik, analýza obsazenosti pracovních pozic, podklady pro zpracování životních a pracovních jubileí, údaje pro úřad práce atp.

Novinkou, kterou společnost Cadence Innovation k.s. v systému SAP využívá, je tvorba organizačních struktur přímo v tomto softwaru, dále přesná statistika obsazených

a neobsazených pracovních pozic a vizualizace struktury do přehledného a barevně rozlišeného schématu.

Kromě tohoto je systém schopen organizační struktury doplnit konkrétními jmény zaměstnanců a každý vedoucí pracovník má pak ucelený přehled o složení svého útvaru.

Tento program se nadále využívá i pro potřeby pracovníků z oblasti vzdělávání, kde jsou sledovány jednotlivé vzdělávací akce, jejich hodnocení a následné termíny opakování.

5. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem či strategií.

5.1 Silné stránky

Za silné stránky společnosti Cadence Innovation k.s. považují především její dlouholetou tradici v Libereckém regionu. Společnost zde začínala s výrobou plastových výrobků pro domácnost a sice s řadou obměn – plastikářské výrobě se věnuje doposud. To společnosti přináší obrovské plus ve znalosti technologie zpracování plastů, o čemž svědčí i skutečnost, že doposud ve společnosti působí zkušení zaměstnanci, kteří těm novým předávají své poznatky a zkušenosti.

Hlavní výhodou je znalost technologie vstřikování plastů a tím pádem i možnost účinně reagovat na nedostatky a vady na výrobcích, obnovovat technologii a přinášet nové možnosti výroby, jako je výroba dvoubarevného plastu na přístrojové desky.

I když významným odběratelem je především Škoda Auto a.s., další silnou stránkou je to, že se společnost orientuje na větší počet odběratelů, pro které realizuje výrobní projekty.

Také skutečnost, že Cadence Innovation k.s. má své závody rozmístěné nejen po České republice, ji přináší dobrou pozici a konkurenceschopnost tím, že může rychleji plnit požadavky zákazníka – to díky orientaci jednotlivých závodů v blízkosti hlavních odběratelů.

Dále bych mezi silné stránky společnosti zařadila velice dobré mzdové podmínky, které společnost nabízí svým zaměstnancům a které se pohybují v horní hranici úrovně regionu, širokou řadu benefitů, důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a kvalifikované pracovníky.

5.2 Slabé stránky

Za jednu z hlavních slabých stránek společnosti Cadence Innovation k.s. považuji nepřiliš propracovaný systém komunikace. Tato komunikace se týká jak úrovně horizontální, tak především i vertikální.

Zhoršené předávání informací jsem zaznamenala při různých poradách vedení společnosti, kde docházelo k neúplnému předání a vysvětlení požadovaného úkolu, strategie, informace. Tím pádem dochází i ke špatnému předávání informací podřízeným zaměstnancům a tudíž ke zhoršené možnosti splnění úkolů.

Několikrát ve společnosti proběhla dotazníková akce týkající se komunikace, pokaždé ale s velmi podobným výsledkem – vedoucí nepředávají informace svým podřízeným v dostatečné míře.

V posledních několika měsících se zároveň společnost potýká se zhoršující se kvalitou svých výrobků a tudíž zvýšeným počtem reklamací výrobků od zákazníka. Tato situace je dána také vyšším tlakem na rychlost výroby, především nutnost dodávat systémem Just in time.

Dále shledávám tento kvalitativní problém ve velkém počtu zaměstnanců najímaných přes agentury práce. Fluktuace takovýchto zaměstnanců je o mnoho procent vyšší, než fluktuace kmenových zaměstnanců, a proto nedochází jednak k velmi dokonalému zaučení těchto zaměstnanců a jednak díky jejich velkému počtu k přísné kontrole koordinátorem agentury.

Samozřejmě problém kvality souvisí i s výběrem dodavatelů pro nakupované díly. Pokud nedojde z důvodu časové tísně k preciznímu vybrání dodavatele a zkušebnímu provozu s jeho výrobky, není možné dosáhnout 100% kvality výrobků dodávaných společnostmi zákazníkům.

Jako poslední slabou stránku společnosti bych uvedla neustálý nedostatek zaměstnanců. Nedaleká přítomnost průmyslové zóny, velké a významné podniky v Libereckém kraji a tlak na vyšší vzdělanost obyvatel způsobuje především nedostatek zaměstnanců na dělnických profesích. Podmínky nabízené zaměstnavateli v oblasti průmyslové zóny jsou do jisté míry srovnatelně vysoké, proto je těžké nabídnout potenciálním zaměstnancům něco víc, než nabízí ostatní firmy. Také v současné době zhoršující se pověst společnosti Cadence Innovation k.s. nepřispívá k velkému přílivu uchazečů o zaměstnání.

5.3 Hrozby společnosti

Za hrozbu pro společnost v současnosti považují především nedostatek technických specialistů v regionu. Firma dlouhodobě řeší problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na pozici technologa. Neboť se rozjíždějí nové projekty, které bude potřeba zabezpečit především po technické stránce, je nutné, aby současní vyškolení technologové zaučili na své pozice nástupce a mohli se tak plně věnovat novým projektům. To se společnosti ale zatím bohužel nedaří.

Další možnou hrozbou může být jednostranná orientace na automobilový průmysl. Dle mého názoru není ideální podřizovat veškerý průmysl odvětví, které má v současné době jednu z největších prosperit, ale na druhou stranu je již na vrcholu a postupem času bude potřeba se začít orientovat na další průmyslová odvětví.

5.4 Příležitosti společnosti

Velkou příležitostí pro společnost by měla být současná snaha o změnu majitele a prodej společnosti. Předpokladem této změny je nástup nového vedení, které bude prosazovat novou strategii, přinese do společnosti nové nápady a případně se zaměří i na jiné zákazníky a na získávání nových projektů.

Mohl by to být také krok ke zlepšení komunikace ve společnosti na všech úrovních, k lepšímu předávání informací a tím k většímu rozvoji a spokojenosti všech zaměstnanců.

6. DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI

Neboť jsem jako nejvýznamnější slabou stránku společnosti Cadence Innovation k.s. zmínila problém v komunikaci a informovanosti zaměstnanců, bude v této kapitole provedena analýza snahy vedení společnosti tento problém řešit.

Vzhledem k nedostatkům a přetrvávajícím stížnostem na neúplný přenos informací ve společnosti byl definován základní systém toku a přenosu informací.

Snahou vzniklé ankety bylo zjištění názorů zaměstnanců, dále také zpřehlednění informací, které jsou důležité pro danou skupinu pracovníků závodu. Toto zjišťování probíhalo ve dvou základních hlediscích:

1. přenos informací hierarchicky dolů (tedy od vedení společnosti – managementu závodu až k operátorům),
2. přenos informací hierarchicky nahoru (od operátorů k vedení).

Níže příkládám vzor tabulky, do které byly zaneseny všechny získané informace, které personalisti zjišťovali od všech skupin zaměstnanců.

Instrukce spočívaly v uvedení všech informací, které zaměstnanci potřebují – chtějí od všech hierarchicky výše postavených skupin pracovníků získávat. Dále měli zaměstnanci uvést všechny informace, které by dle jejich názoru měli s určitou pravidelností dostávat všechny hierarchicky níže postavené skupiny pracovníků.

Cílem bylo uvést co možná nejkonkrétnější formulace a druhy informací, které jsou pro jednotlivé skupiny pracovníků nedostačující.

		Oblast LOGISTIKY			Oblast VÝROBY			Oblast KVALITY			Oblast TECHNIKY			Oblast vedení společnosti - strategie, systémy atd.			Další (přání pracovníků, speciální informace atd.)		
		Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace
Vedení společnosti																			
Management	Od vedení společnosti (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
Směnoví vedoucí	Od managementu závodu (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
Vedoucí multifunkčního týmu	Od směnového vedoucího (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
Operátor	Od vedoucího multifunkčního týmu (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
Jiná skupina:	Od uvedených pracovníků potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
	5.																		

Legenda:

Důležitost informací:
Velmi důležité
Středně důležité
Přehledové

Aktualizace informace - vyberte formu
Denní pravidelná
Týdenní pravidelná
Měsíční pravidelná
Dle směny
Dle potřeby
Jiné

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 10 Přenos informací – informační tok zhora dolů

		Oblast LOGISTIKY			Oblast VÝROBY			Oblast KVALITY			Oblast TECHNIKY			Oblast vedení společnosti - strategie, systémy atd.			Další (plnění pracovníků, speciální informace atd.)		
		Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace	Znění informace	Důležitost informace	Aktualizace informace
Vedení společnosti																			
Vedení závodu, management	Od svých podřízených směnových vedoucích (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
	5.																		
Směnoví vedoucí	Od svých podřízených vedoucích multifunkčních týmů (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
	5.																		
Vedoucí multifunkčního týmu	Od svých podřízených operátorů (popř. dalších kolegů) potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
	5.																		
Operátor																			
Jiná skupina:	Od uvedených pracovníků potřebuji k výkonu své práce následující informace:																		
	1.																		
	2.																		
	3.																		
	4.																		
	5.																		

Legenda:

Důležitost informací:
Velmi důležité
Středně důležité
Přehledové
Aktualizace informace - vyberte formu
Denní pravidelná
Týdenní pravidelná
Měsíční pravidelná
Dle směny
Dle potřeby
Jiné

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Obr. 11 Přenos informací – informační tok zdola nahoru

Výsledkem projektu s názvem „Komunikace“ bylo následné zjištění (uvedeny pozice a zdroje informací, které byly nejčastěji zmiňovány):

- pro vedoucí týmů jsou podstatným zdrojem informací porady se směnovými vedoucími, důležité jsou především informace týkající se plánu personálu a plánu výroby na strojích,
- takto získané informace předávají vedoucí týmů operátorům výroby při svých pravidelných poradách – informace ohledně rozdělení práce, novém začlenění, opracování výrobků,
- naopak vedoucím týmů chybí informace od vedení daného útvaru, nekonají se pravidelné porady,
- dále vedoucím týmů chybí informace z útvarů kvality, logistiky – opět se nekonají pravidelné porady, chybí schůzky se zástupci útvarů, informace a komunikace probíhají pouze prostřednictvím emailu (např. informace ohledně zmetkových výrobků, návštěv zákazníků atd.),
- od útvaru logistiky pak chybí zásadní informace typu – došlo k přesunu skladu, ke změně obalového materiálu, o nových barvách výrobků, o plánech výroby nebo víkendovém provozu,
- stížnosti od operátorů výroby na nedostatek pravidelných schůzek a informací od vedení, dostávají pouze velice urgentní informace, chybí informace o aktuálním dění, výhledovém plánu a situaci výroby,
- vedoucí na úrovni celé směny jsou s přísunem informací spokojeni, neboť se 2x týdně konají pravidelné porady s vedením závodu, případně díky přístupu k počítači dostávají podstatné informace elektronicky,
- informace předávají svým podřízeným filtrované.

Hlavním zjištěním daného projektu byla skutečnost, že k zaměstnancům se buď nedostávají informace vůbec nebo značně protříděné a oni tudíž nemají možnost vytvořit si vlastní názor, a nebo informovat se o problému blíže – nemají prostor se vyjádřit.

Jelikož přístup se nezdá být příliš osobní – většina informací chodí elektronickou poštou, osobní komunikace probíhá pouze na úrovni vrcholového vedení – společnost by se měla zabývat především zlepšením osobního přístupu k zaměstnancům.

Znamená to tedy, že jako první krok v řešení problému s komunikací a nedostatkem informací u zaměstnanců by mělo být pořádání pravidelných a organizovaných schůzek se zaměstnanci, kterých by se mělo účastnit ne jen dané vedení příslušné směny nebo útvaru, ale zároveň i vyšší vedení společnosti, aby získalo přehled, jakým způsobem tečou jimi předávané informace.

Bylo by to jistě přínosem i pro zjišťování nedostatků ve výrobě, řešení reklamací, stížností a také hlavně snížení fluktuace zaměstnanců – např. při výrobě špatného výrobku nebo pozdního dodání výrobku zákazníkovi může být příčina zcela jiná, než se zdá dle prvního úsudku. Může to být například již zmiňované přesunutí logistického skladu a nedostatek obalů na výrobek, při jejichž hledání dojde ke zdržení nebo zastavení části linky a tudíž může nastat pozdní naložení a dodávka k zákazníkovi.

Další doporučení týkající se zlepšení slabých stránek společnosti se týká náboru zaměstnanců – výhodou, kterou by mohla společnost zájemcům o zaměstnání nabídnout by mohlo být rozšíření svozových autobusových linek provozovaných nebo podporovaných společností Cadence Innovation k.s.

V současné době provozuje společnost dvě autobusové linky pro zaměstnance z hůře dostupných lokalit a to z oblasti Frýdlantu a okolí. Autobusové linky jezdí z Frýdlantu ve dvou směrech, aby zajistily dovoz zaměstnanců na všechny tři směny.

Samozřejmostí je organizování mimořádných linek v případě nařízených přesčasových nebo víkendových směn a to nejen z oblasti Frýdlantska, ale také z dalších oblastí, ze kterých by se zaměstnanci, kteří jsou ochotni se na přesčasovou směnu dostavit, neměli možnost dopravit.

V následující tabulce uvádím přehled bydlišť zaměstnanců, zastávek firemního autobusu a počtu zaměstnanců, kteří se poskytovanými linkami do zaměstnání dopravují.

Bydliště	Zastávka	Počet
Andělka	Višňová	2
Arnoltice	Arnoltice	8
Bílý Potok	Hejnice	5
Bulovka	Bulovka	12
Černousy	Višňová	9
Řasnice	Frýdlant	6
Dětrichov	Dětrichov	4
Vítkov	Mníšek	2
Frýdlant	Frýdlant	51
Habartice	Habartice	5
Hejnice	Hejnice	17
Heřmanice	Dětrichov	2
Jindřichovice	Nové Město p. S.	3
Krásná Studánka	Mníšek	1
Krásný Les	Krásný Les	3
Křižany	Frýdlant	10
Kunratice	Kunratice	2
Minkovice	Višňová	1
Mníšek	Mníšek	3
Nové Město p. S.	Nové Město p. S.	44
Pertoltice	Pertoltice	1
Předlánce	Višňová	2
Raspenava	Raspenava	40
Smržovka	Višňová	1
Víska	Višňová	1
Višňová	Višňová	7
CELKEM		242

Zdroj: Vlastní

Obr. 12 Využívání svozových autobusů

V následujícím grafu uvádím podíl výše nákladů na autobusovou přepravu rozdělených na část, kterou přispívá zaměstnavatel a část, kterou hradí zaměstnanec.



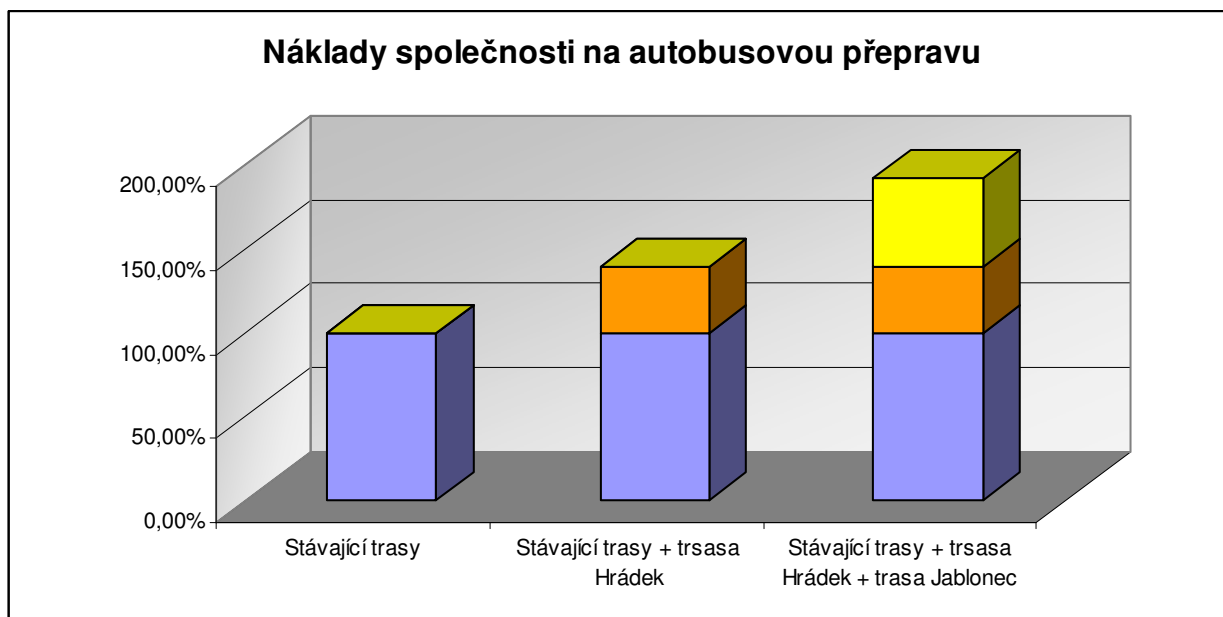
Zdroj: Vlastní

Graf 8 Podíl placených nákladů na dopravu

Další oblastí, ze které se hlásí poměrně velký počet uchazečů do zaměstnání je Jablonecko a Hrádecko. Z těchto oblastí, zvláště z dále položených vesnic, není dostatečné dopravní spojení pro to, aby se zaměstnanci bez problémů dostali na všechny požadované směny.

Z tohoto důvodu vypracovalo personální oddělení průzkum u zaměstnanců, aby se jednak potvrdily možné oblasti pro organizaci svozů a zároveň aby se potvrdil zájem zaměstnanců o tuto možnost.

Z výsledků byl zájem potvrzen a byly vypracovány podklady pro vedení, včetně návrhu tras a časů od dopravce. Byl také přiložen cenový návrh, který by v případě opětovného dotování společností znamenal značné zvýšení jejích nákladů. V současné době se tedy jedná o možnosti dalšího rozšíření benefitů pro zaměstnanc – v podobě využívání svozových autobusů.



Zdroj: Vlastní

Graf 9 Náklady společnosti na autobusovou přepravu

Zaměstnanci přispívají na autobusovou přepravu Kč 15,- za jednu jízdu. Pokud by společnost přistoupila k rozšíření stávajících linek o trasy směrem z Hrádku nad Nisou a směrem z Jablonce nad Nisou, znamenalo by to pro ni zvýšení nákladů následujícím způsobem:

- : pro trasu z Hrádku nad Nisou o 40% ke stávajícím nákladům,
- : pro trasu z Jablonce nad Nisou o dalších 52% ke stávajícím nákladům.

Uvažovaná trasa z Hrádku nad Nisou by mohla vést přes obce Chotyně, Rynoltice, Jablonné v Podještědí, Kryštofovo údolí a Chrastavu a její délka je přibližně 50 km.

Druhá uvažovaná trasa z Jablonce nad Nisou by mohla vést přes obce Smržovka, Desná, Tanvald, Železný Brod, Turnov a Hodkovice nad Mohelkou a její délka je přibližně 65 km.

Doufám, že tento návrh bude brzy schválen a společnost tím získá další konkurenční výhodu na trhu a to v možnosti výběru a zaměstnání nových pracovníků.

7. ZÁVĚR

Personální politika společnosti Cadence Innovation k.s. je svázána v oblasti personálního managementu především s dlouhodobými cíli, na které je kladen velký význam. Patří mezi ně v první řadě péče o zaměstnance, důraz je kladen také na jejich vzdělávání a vztahy mezi pracovníky.

Dalšími důležitými cíli je udržovat stabilní kolektiv, snižovat fluktuaci zaměstnanců, dosahovat zisku a úspěchu na trhu. V neposlední řadě je to i snaha udržet a zlepšit dobré jméno společnosti v podvědomí zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, kolegů.

Ve své diplomové práci jsem analyzovala jednotlivé personální činnosti, kterými se ve společnosti zabývá personální oddělení. Velký důraz je ve společnosti kladen převážně na získávání, výběr a rozvoj pracovníků. V kapitole týkající se této problematiky byly popsány např. benefity, které společnost zaměstnancům poskytuje a které jsou dle mého názoru na vysoké úrovni. S touto částí souvisí také kapitola věnovaná péči o zaměstnance, kde velice silnou úlohu hrají odbory a jimi poskytované a vyjednané další zaměstnanecké výhody.

Velké finanční i personální prostředky věnuje dále společnost do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Především pravidelná interní školení, dále školení pomocí externích spolupracovníků nebo pořádané workshopy přispívají značnou měrou ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a také jejich odbornosti v daném odvětví.

V neposlední řadě se společnost Cadence Innovation k.s. zabývá hodnocením svých zaměstnanců, neboť tato personální činnost je velice důležitá jednak pro optimální fungování společnosti, ale zároveň i pro zvyšování pracovní výkonnosti a zlepšování motivace zaměstnanců.

V další části diplomové práce jsem provedla analýzu silných a slabých stránek společnosti, možných příležitostí a hrozeb.

Jako jeden z hlavních problémů se ukázala nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci samotnými a s tím související nedostatek informací potřebných ke správnému výkonu práce.

V kapitole týkající se doporučení společnosti byl popsán projekt, který měl za úkol zmapovat informační tok ve společnosti a zjistit jeho hlavní nedostatky. Dále zde byla popsána možnost jak získat nové uchazeče o zaměstnání pomocí dalších dotovaných autobusových linek.

8. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [2] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [5] BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York: McGraw – Hill, 1995. ISBN 0070695725.
- [7] *Zákoník práce*. Ostrava: Sagit, novelizované vydání k 1. 1. 2007. ISBN. XXX
- [8] Cadence Innovation k.s. [online]. [cit. 30. 10. 2007]. Dostupné z: www.cadenceinnovation.cz
- [9] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [10] RYDVALOVÁ, P. *Malý a střední podnikatel*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-809-4.

- [11] PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd.
Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [12] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd.
Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [13] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd.
Praha: Nakladatelství VOX, 2003. ISBN 80-86324-43-5.
- [14] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online]. [cit. 10. 5. 2008].
Dostupné z: <www.mpsv.cz>

9. PŘÍLOHY

Příloha A: Karta zaškolení zaměstnance (2)

R-10-05-01F05C strana 1/2 2.1.2008	KARTA ZAŠKOLENÍ ZAMĚŠTNANCE	CADENCE INNOVATION
--	--	------------------------------

Jméno:		Os. č.:		Útvar:	
Pozice:		Datum nástupu na dané pracovní místo :			

ADAPTAČNÍ PROGRAM

Zaškrtněte příslušné políčko u činnosti, se kterou byl zaměstnanec seznámen.

<input type="checkbox"/> Nadřízení pracovníci + spolupracovníci	<input type="checkbox"/> Odbory
<input type="checkbox"/> Cíle firmy, útvaru a pracoviště	<input type="checkbox"/> Zařízení první pomoci
<input type="checkbox"/> Úkoly závodu	<input type="checkbox"/> Únikové cesty
<input type="checkbox"/> Úkoly útvaru	<input type="checkbox"/> Chování při požáru, zákaz kouření
<input type="checkbox"/> Úkoly na pracovišti	<input type="checkbox"/> BOZP a PO na pracovišti
<input type="checkbox"/> Předpisy platné pro danou pozici, dokumentace na pracovišti	<input type="checkbox"/> Zacházení s odpady a chemickými látkami
<input type="checkbox"/> Odpovědnosti a kompetence pro danou pozici v systémech řízení jakosti	<input type="checkbox"/> Havarijní zabezpečení
<input type="checkbox"/> Kolektivní smlouva, Pracovní řád	<input type="checkbox"/> Ochranné pracovní pomůcky
<input type="checkbox"/> Závodní jídelna / výdej mražených jídel	<input type="checkbox"/> Povinnost hlášení pracovních úrazů, ekohavárií, požárů
<input type="checkbox"/> Závodní lékař, rehabilitace	

Stučně vyznačenými tématy musí být zaměstnanec seznámen před započatím práce!

Adaptační program slouží pro všeobecné zaškolení nového zaměstnance ve zkušební době.

V následující části uveďte činnosti související se základními činnostmi daného pracovního místa. Činnosti musí navazovat na Popis pracovního místa a Kvalifikační požadavky dané pozice. U operátorů výroby je zaškolení uvedeno pro každou operaci a výrobek. U změn pracovní pozice zaměstnance je nutné vypracovat nový plán zaškolení.

**nehodící se proškrtněte*

Název činnosti	Délka zaškolení	Datum splnění	Podpis školitele	Podpis zaměstnance
Absolvování Adaptačního programu	1 měsíc			

Příloha B: Kvalifikační karta zaměstnance (2)

R-10-05-01F06D strana 1/2 1.1.2008	KVALIFIKAČNÍ KARTA ZAMĚSTNANCE	CADENCE INNOVATION
--	---	------------------------------

Jméno		Osobní číslo		Datum nástupu	
-------	--	--------------	--	---------------	--

Za záznamy odpovídá nadřízený.

Pozice	Datum nástupu /změny	Útvar	Jméno	Podpis

Záznamy o udržování kvalifikace - pravidelně opakované vzdělávací akce

Kvalifikace	Rok											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktualizace ISR (1x za rok)*												
BOZP všichni (1x za rok)**												
BOZP vedoucí (1 x za 3 roky)***												
PO všichni (1x za rok)**												
PO vedoucí (1x za 3 roky)***												
Ridič - referent (1x za 2 roky)***												
Řidič manipulačního vozíku*** (1 za rok)												
Jeřábnik-vazač (1x za rok)***												
Svářeč (1x za 2roky)***												
Elektrikář (1x za 3 roky) ***												
Chemické látky (1x za rok)**												

Křížkem v příslušném roce označte absolvování opakovaného školení, detaily dané akce prosíme запиšte i do části záznamů o absolvované vzdělávací akci na druhé straně.

* Školí nadřízený, obsahem jsou aktuální konkrétní informace z oblasti ISŘ – min. 2 hodiny

** Školí nadřízený

*** Školí autorizovaná firma


Záznam o absolvované vzdělávací akci

[illegible]

Za vedení Kvalifikační karty zodpovídá nadřízený.

Nedílnou součástí Kvalifikační karty je Karta zaškolení zaměstnance. (Vyjma pracovníků externích firem, kteří vlastní pouze kartu zaškolení.)

Příloha C: Požadavek na obsazení volného pracovního místa (1)

R-10-05-01F01B Strana 1 z 1 1.2.2006	Požadavek na obsazení volného/zřízení nového pracovního místa	
---	--	---

Charakteristika pracovního místa:

Závod:

Útvar:

Středisko:

Termín nástupu: Směnnost: Požadovaný
počet pracovníků:

Pracovní pozice:

.....

Základní pracovní náplň:

.....

Kvalifikační požadavky (vzdělání, praxe, jazykové dovednosti, osvědčení atd.):

.....

.....

řidič referent ☐ řidič mot. vozíku ☐

Osobní charakteristika:

.....

Pracovník určený k úvodnímu pohovoru s uchazečem:

.....

Požadavek vystavil :
(jméno a podpis) Vedoucí

V dne:

Vyjádření Vedoucího personálního útvaru / Personálního ředitele:

.....

.....

Datum:


Podpis:

.....
Ředitel závodu** /
Vedoucí útvaru ředitelství**

.....
Generální ředitel společnosti **

** Pouze v případě zřízení nového pracovního místa

Příloha D: Popis pracovního místa (2)

R-10-05-01 F03D Strana 1 z 2 2.1.2008	Popis pracovního místa	
--	-------------------------------	---

[illegible]

<i>Další činnosti vyplývající z daného pracovního místa</i>		
Dodržuje příslušné předpisy v oblasti ochrany životního prostředí (zejména třídí na pracovišti odpady dle druhů a kategorií , dodržuje bezpečnostní předpisy pro práci s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, neplýtvá energiemi, vodou a ostatními přidělenými zdroji a prostředky)		
Dodržuje stanovené bezpečnostní a požární předpisy s důrazem na vytipovaná hrozící rizika a používá předepsané osobní ochranné pracovní prostředky (jsou-li předepsané)		
<i>Pravomoci a zvláštní odpovědnosti</i>		
Kromě výše uvedených činností je zaměstnanec povinen udržovat pořádek na pracovišti, vykonávat další činnosti vyplývající z posláni útvaru, a dále dle zadání nadřízeného i činnosti nutné k zabezpečení bezporuchového chodu společnosti.		
Nástup na pozici / změna dne:		
Podpis zaměstnance:	Podpis vedoucího:	Za personální útvar schválil/a:

Pozn. - Dvojitě orámované části se vyplňují v případě obsazení pracovního místa konkrétním zaměstnancem.
 Za zpracování a aktualizaci Popisu pracovního místa odpovídá vedoucí.

Příloha E: Žádost o přijetí do zaměstnání (1)

R-10-05-01F04D strana 1 z 2 1.1.2008	ŽADOST O PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ	
--	---	---

Příjmení, jméno, titul		Datum narození
Rodné příjmení	Všechna dřívější příjmení	Rodné číslo
		Místo narození
Bydliště (trvalý pobyt)		PSČ
Bydliště (přechodný pobyt)		PSČ
U zaměstnanců s trvalým pobytem mimo ČR:		
Číslo pasu:		Číslo občanského průkazu:
Telefon		

Zdravotní postižení				
1. Bez postižení	2 ZP	3. TZP	4. PID	5. ČID
Datum přiznání : (uveďte i pozastavený ČID)				

Vzdělání				
Škola	Druh	Specializace (obor)	Rok ukončení	Označte, nebylo-li ukončeno
Základní				
Učiliště				
Gymnázium				
Střední odborná				
Vysoká				
Dovednosti, absolvované kurzy (např. řidičský průkaz, VZV, svářečský průkaz, vyhláška 50/1978 Sb., jazykové znalosti A1/NJ atd.)				
Poslední zaměstnavatel:		Druh práce:		
Od:	Do:	(měsíc, rok)		

Práce v zahraničí (u občanů SR stačí uvést pouze stát)	
Název zaměstnavatele	Stát
Adresa zaměstnavatele	Číslo pojištění

Následující údaje se nevyžadují před podpisem pracovní smlouvy:		
Rodinný stav	Státní občanství	U žen: Počet vychovaných dětí
Místo pobytu partnera / partnerky (u cizinců bez trvalého pobytu v ČR) :		
V případě nutnosti zaměstnavatel podá zprávu:		
Jméno, příjmení	Tel.:	



Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V dne

Podpis

Příloha F: Záznam z pravidelného hodnotícího rozhovoru (1)

R-10-10-01 F01 C strana 1 z 1 2.1.2008		ZÁZNAM Z PRAVIDELNÉHO HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU			
ZÁKLADNÍ ÚDAJE					
JMÉNO, PŘÍJMENÍ A OSOBNÍ ČÍSLO HODNOCENÉHO					
PRACOVNÍ POZICE HODNOCENÉHO, ÚTVAR					
JMÉNO, PŘÍJMENÍ A PRACOVNÍ POZICE HODNOTITELE					
HODNOCENÉ OBDOBÍ					
ROZVOJOVÉ CÍLE A ROZVOJOVÉ PROGRAMY					
Pro nadcházející období společně s hodnoceným definujte rozvojové cíle a rozvojové programy pro růst na požadovanou úroveň, a zaznamenejte je do formuláře.					
ROZVOJOVÉ CÍLE	ROZVOJOVÝ PROGRAM	CÍLOVÝ STAV Definujte, jak vypadá cílový stav a jak, kým a kdy bude změněno či ohodnoceno, že bylo cílového stavu dosaženo	Požadavek zařazení do plánu výcviku ✓	Schválení PÚ Poznámka	SPLNĚNO/ NESPĚNĚNO
1.					
2.					
3.					
4.					
Obě strany svým podpisem schvalují definované rozvojové cíle a rozvojové programy pro nadcházející období.					
DATUM:		PODPIS HODNOTITELE:		PODPIS HODNOCENÉHO:	
Formulář s vyplněnými rozvojovými cíli a programy pro nadcházející období odevzdejte na personální útvar.					
Zařazení požadovaných vzdělávacích akcí do plánu vzdělávání za personální útvar schválil/a:				Datum:	
CELKOVÉ HODNOCENÍ					
 CELKOVÉ HODNOCENÍ		Při celkovém hodnocení vycházejte z Kvalifikačních požadavků pro danou pozici, z vyhodnocení splnění / nesplnění výše uvedených rozvojových cílů a z hodnocení dlouhodobého výkonu pracovníka. Celkové hodnocení je definováno na škále 0 – 4: <ol style="list-style-type: none"> 0. často dělá zásadní chyby a neplní úkoly a povinnosti, chybí některé klíčové předpoklady pro výkon této pozice, je třeba za něj hledat náhradu 1. občasné nedostatky v plnění povinností a plánu, splňuje pouze některé požadavky na pracovní pozici, je nutná častá kontrola a průběžná pomoc ze strany nadřízeného 2. úkoly a standardní povinnosti vykonává dobře a samostatně, splňuje požadavky na danou pozici v určeném a dostatečném rozsahu 3. přesahuje požadavky dané pozice, je aktivní nad rámec běžných povinností, dokáže řešit většinu problematických situací 4. vykonává podstatně více, než se očekává, a vše velmi dobře, znalostmi a dovednostmi značně přesahuje svoji pozici, zvládá i velmi náročné situace, je aspirantem na vyšší pozici 			
PROSTOR PRO SLOVNÍ HODNOCENÍ:					
POTVRZENÍ O PROVEDENÍ PRAVIDELNÉHO HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU					
Obě strany svým podpisem potvrdí provedení pravidelného hodnotícího rozhovoru a seznámení s jeho výsledky.					
DATUM:		PODPIS HODNOTITELE:		PODPIS HODNOCENÉHO:	
JEDNÁ-LI SE O HODNOCENÍ NA KONCI ZKUŠEBNÍ DOBY, INFORMUJTE O VÝSLEDKU PERSONÁLNÍ ÚTVAR.					